

코칭심리 연구와 전문가 훈련을 위한 통합적 성장 코칭 모델

김 은 정[†]

중앙대학교 심리서비스대학원

본 연구는 코칭에서 진행되는 일련의 변화 및 성장과정을 심리학 관점으로 재구성하여 코칭 심리 연구와 전문가 훈련과정의 기초가 될 수 있는 통합적 코칭심리 모델을 제안하였다. 통합적 성장 코칭 모델은 개인의 주도적이고 지속적인 성장과정을 지원하기 위해 관련된 심리학 이론들을 체계적으로 결합한 하나의 심리학 기반 코칭 모델로서 코칭 실무의 원리와 기제들을 이해하여 코칭의 효과성을 높이는 것을 목표로 한다. 이 모델은 피코치의 자기 인식과 주도적인 변화를 촉진하는 일련의 과정으로 구성되어 있으며, 구체적으로 성장지향 관점, 전체론 관점, 주도성 증진, 변화 촉진 및 성장 잠재력 구축이라는 주요 코칭 단계 및 과제들을 포함하고 있다. 또한 이 모델은 개인의 성장 과정을 효과적으로 지원하는데 기본이 되는 틀로서 향후 다양한 코칭 이론과 접근들 간 체계적 절충에도 도움이 될 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구에서 제안한 가설적 모델이 향후 코칭심리학의 연구 방향과 코칭심리 전문가 훈련 과정에 어떤 시사점을 제공해 줄 수 있는지에 대한 논의가 이루어 졌다.

주요어 : 통합적 성장 모델, 심리학 기반 코칭 모델, 코칭심리 연구, 코칭심리 전문가 훈련

[†] 교신저자 : 김은정, 중앙대학교 심리서비스대학원, ejkim5113@gmail.com, 010-4233-7938

코칭심리학은 Anthony M. Grant(2000)가 1990년대 말 이후 급속한 성장을 보이고 있는 코칭 실무 분야의 학문적 토대를 마련하고자 코칭심리학의 시대가 도래되었음을 선포함으로써 공식적으로 탄생되었다. 그는 코칭실무에 필요한 이론적 근거를 중요시하면서 근거 기반 의학(evidence-based medicine)이라는 개념을 차용하여 근거 기반 코칭(evidence based coaching)의 필요성을 처음으로 주창하기도 하였다(Grant, 2005). 근거 기반이라는 의미는 단순히 코칭 실무의 효과 유무를 보여 주는 증거 제시를 넘어서 코칭 실무에 있어 중요한 의사결정 시 현존하는 최적의 지식을 활용하는 것으로서, 실무 전문성을 체계적인 연구를 통한 최적의 증거들과 통합하는 과정이다(Sackett, Haynes, Guyatt, & Tugwell, 1996). 여기서 근거(evidence)란, 실무 장면에서 그 효과가 확인된 접근 방법이나 기술과 같은 구체적인 증거이기도 하고 이들에 대한 검증을 거친 하나의 이론이나 지식이기도 하다. 다시 말해서, 실제 코칭 실무 장면에서 코칭의 효과성을 증진시키는 것으로 확인된 접근 및 기술들을 과학적 토대 위에서 체계적으로 이해하고 경험적 검증을 거쳐 구축된 이론들이다. 초기 코칭심리학은 코칭의 학문적 근거를 확보하는 방향으로 주로 관심을 기울였으며, 이러한 배경에서 1990년대 말 이후 빠른 속도로 발전되어 온 긍정심리학과도 손을 잡게 되었다. 긍정심리학과 코칭심리학은 수행증진과 웰빙이라는 목표를 공유하고 인간의 긍정적 본성에 초점을 둔다는 점에서 공통점이 있다(Linely & Harrington, 2005). 이론과 실무의 결합에는 기본 철학과 지향점의 공유가 핵심이라는 점에서 이들의 만남은 자연스럽게 이루어 졌고 긍정심리학 이론과 연구결과들이 코칭실무에서

구현될 수 있을 것이라는 기대감은 긍정심리학의 적용 분야로서 코칭심리학에 대한 관심을 증가시켰다(Kauffman, 2006). 따라서 코칭심리학의 두 가지 발전 배경은 각각, 코칭 실무에 이론적 토대를 구축하기 위한 것, 그리고 심리학 이론을 코칭 장면에서 실무화하기 위한 것으로서, 이 둘은 모두 심리학을 근거로 한 코칭의 필요성을 강조하는 공통된 목소리라 할 수 있다.

2000년대 초반 이후 코칭심리학의 정의가 시간의 흐름에 따라 변화하는 것을 보면, 코칭심리학의 지향점과 코칭심리학의 주요 과제들이 점차 구체화 되고 있음을 알 수 있다. 대표적인 코칭심리학의 정의들은 다음과 같다. ‘코칭심리학은 기존의 성인학습과 심리학적 접근에 기반 한 코칭 모델을 활용하여 일상과 업무 영역에서의 웰빙과 수행 증진을 목적으로 한다.’(Grant & Palmer, 2002). ‘코칭심리학은 코칭 실무에 대한 이해와 실무 역량을 높이기 위해 코칭 현상에서 나타나는 행동, 인지 그리고 정서를 과학적으로 연구하는 것이다.’(Passmore, 2010). 초기 정의와 달리, 보다 최근의 정의는 단순히 기존의 심리학 이론들을 활용한 코칭실무를 넘어서 코칭 실무 과정에 포함된 심리학의 핵심 요소에 대한 연구로 그 초점이 바뀌고 있다. 이는 다양한 심리 현상을 과학적으로 연구하는 심리학의 기본 목표와 부합하는 것이며, 심리학의 진정한 한 하위 분야로서 코칭심리학이 지향해야 할 방향이기도 하다. 구체적으로, 변화와 성장이 진행되는 과정에 숨겨진 핵심 심리 요소들을 확인하고 이들의 역동적인 과정과 작동 원리를 경험적으로 연구하여 코칭심리학의 이론적 토대를 구축하는 과정이라 할 수 있다. 코칭의 목표는 개인의 웰빙과 수행 증진이지만, 피코

치 개개인의 특성과 코칭 맥락에 따라 역동적으로 진행되는 코칭 과정에는 기본적으로 행동, 인지 및 정서라는 기본적인 심리 요소들이 존재한다. 이들이 코칭 과정에서 어떤 기능을 하고 코치가 이들을 어떻게 다루어야 하는지가 코칭심리학의 주요 연구 주제가 될 것이다.

코칭심리학의 학문적 토대 구축을 위한 주요 과제는 첫째, 기존에 코칭 실무 장면에서 확인된 코칭 실무의 틀 및 기법 그리고 경험을 뒷받침 할 수 있는 이론적 근거를 마련하고 이를 과학적으로 검증하는 연구를 진행하는 것이다. 예를 들어, 코칭에서 경청이 왜 중요하고 어떻게 하는 것이 보다 효과적인지에 관한 연구이다. 둘째, 실무 기술을 넘어서 코칭 과정에 대한 연구로서 코칭의 작동 원리가 무엇이며 코칭 효과를 도출하는 요인이 무엇인지에 관한 연구로서 코칭과정의 기저에 존재하는 원리를 탐구하는 것이다. 예를 들어, 코칭 과정에서 변화가 어떻게 유발되는지 그리고 변화를 촉진하는 인지, 정서 및 행동 요소 등, 심리적 요인이 무엇인지를 확인하는 연구이다. 마지막으로 코칭의 전문성 제고를 위해 코칭 심리학 이론을 개발하고 이에 토대를 둔 전문가 훈련 모델을 구축하는 것이다. 본 연구에서는 이러한 코칭심리학의 주요 과제를 해결하는데 선행되어야 할 작업이 바로 심리학 관점으로 코칭과정을 이해하는 것이라는 것이라고 보았다. 이에 심리학 기반 코칭 모델을 구성하여 제안하였다.

본 연구에서 제안하는 통합적 성장 코칭 모델은 심리학의 관점으로 개인의 주도적인 변화와 성장 과정을 이해하고 이를 촉진하는데 적합한 심리학 이론과 개념들을 토대로 구성된 하나의 코칭심리 실무의 틀이다. 이 모델

의 특징은 다음과 같다. 첫째, 코칭의 주제나 대상에 관계없이 공통적으로 진행되는 일련의 변화와 성장 과정을 하나로 통합한 개념적 모델이다. 둘째, 하나의 심리학 접근이나 특정 코칭 단계 및 이슈를 다루는 코칭 모델이 아니라, 보편적인 코칭 모델이다. 마지막으로, 각 변화과정에서 핵심적으로 다루어야 할 심리적 요소들이 코칭의 목표를 달성하는데 효과적으로 작동할 수 있도록 다양한 심리학 이론 및 개념들을 코칭 실무 기법과 체계적으로 결합했다는 점에서 절충적 통합의 특징을 지니고 있다. 상담 및 심리치료 분야에서는 이미 많이 활용되고 있는 이러한 통합적 혹은 절충적 치료 모델들(eg. Beutler, 1983; Norcross, Goldfried, & Marvie, 2005)은 체계적이고 전략적인 접근으로 치료의 효과성을 높이는데 기여하고 있다. 통합적 성장 코칭 모델은 코칭의 핵심요소와 주요 과정에 기초한 모델이므로, 향후 다양한 코칭심리 접근들이 개발되어 접목될 수 있다는 점에서 지속적인 이론과 실무의 통합과 체계적인 전문가 훈련과정을 위한 기본적인 틀이 될 수 있을 것이다.

모델 개발의 배경

코칭심리학의 출현 이전에 활용되었던 코칭 모델들은 주로 코칭 실무 기법을 위주로 한 것으로서(예: 코칭 스킬, GROW 코칭 대화 모델) 심리학 이론에 토대를 둔 것이라기보다 실무에서 그 효과가 검증되어 전수되어 온 것이다. 이들은 코칭을 효과적으로 수행하는데 필요한 코칭기술과 준수해야 할 대화 프로세스에 초점이 맞춰져 있는 것이 특징이다. 특히 GROW모델(Whitmore, 2002)은 간명하면서도 효과적인 코칭 대화를 이끄는 데 도움이

되는 틀로서 가장 대중적으로 많이 활용되고 있다. 그러나, GROW모델에 대한 경험적 연구와 이론적 토대는 부족하다. 코칭심리학자에 의해 개발된 대표적인 코칭 모델의 예로는 목표 중심의 코칭 모델(goal-focused coaching model (Grant, 2012)과 임원 코칭을 위한 통합 코칭 모델(Passmore, 2007)이 있다. 목표 중심의 코칭 모델은 목표 설정과 관리에 관한 심리학 문헌에 기초하여 개발된 것으로서, 코칭에서 목표의 중요성 및 기능을 강조하는 모델이다. 구체적으로, 코칭에서 적절한 목표는 어떤 것이며, 다양한 종류의 목표들이 가지는 특성과 기능들을 소개한 대표적인 심리학 기반 모델이다. 코칭심리학의 출현 이후, 코칭에 대한 심리학자들의 관심이 증가되면서 다양한 상담 및 심리 치료 모델을 활용한 코칭 모델들이 개발되었다. 예를 들어 정신분석 코칭, 인지행동 코칭 등이 그 예이다(Palmer & Whybrow, 2008). 그러나 이런 하나의 특정 접근에 기초한 코칭 모델은 다양한 코칭 상황에 활용되는데 제한적일 뿐만 아니라, 상담이나 심리치료에서 보편적으로 적용하는 절충적 치료 접근을 어렵게 만든다(Passmore, 2007). 바로, 코칭 모델의 수준과 초점이 특정 이론에 맞춰져 있기 때문이다. 하나의 특정 심리학 이론에 기초한 접근을 코칭과정과 접목하는 방식은 이미 상담 및 심리치료 분야에서 이론적 접근에 대한 검증이 되었다는 점에서 근거로서의 적합성을 확보하고 있다. 반면, 각 이론들마다 인간에 대한 관점과 변화의 초점이 다르므로, 피코치의 특성과 코칭 상황에 따라 그 효과성이 달라질 수 있다는 것이 제한점이다. 그 외에도 피코치의 성향 파악으로 코치와의 관계 구축에 도움이 되는 정보를 얻거나, 경청의 효과를 높이기 위해 상담의 심층적인 공감적

경청 기법을 시도하거나, 변화 동기를 강화하기 위해 행동 변화 단계모델(Prochaska, 1994)을 적용하는 예들이 있다. 이들 또한 코칭 과정을 전체적으로 계획하고 그 과정을 진행하는데 심리학 이론을 활용하기 보다는 특정 주제나 영역에 필요한 관련 이론이나 개념을 전략적으로 활용하는 것이 특징이다.

근거 기반 코칭의 중요한 특성은 이론적 근거를 실무에 활용하는 것을 넘어서 실무와 이론의 결합을 핵심 목표로 한다는 점이다. 그러나, 현재로서는 코칭과정에 대한 합의된 틀이 부족하고 코칭에 관한 이론적 틀이 아직 구축되어 있지 않아서 이처럼 코칭실무자들의 개별적인 시도와 성공경험들이 체계적으로 축적되기 어렵고 이에 따라 코칭심리 연구와 이론 개발에도 제한점이 많다. 따라서, 이와 같은 제한점을 해결하기 위해서는 첫째, 코칭 모델의 개발은 코칭의 기본 과정과 변화 메커니즘에 초점이 맞춰져야 할 것이다. 둘째, 이와 함께 방대한 심리학 이론들에 토대를 두고 검증된 다양한 접근과 기법들 중에서 어떤 것을 선택할 지에 대한 기준이 있어야 할 것이다. 바로, 앞서 소개한 절충적 코칭 접근을 지향하기 위해 요구되는 조건들이다. 예를 들어, 코칭 초기 단계에서 중요한 과제인 코치와 피코치간 파트너십 구축을 위해서는 피코치에 대한 수용과 존중을 전달하는 것이 중요하다고 가정해 보자. 그러면 이 목표를 달성하는데 도움이 되는 심리학 이론과 접근에는 어떤 것이 있는 지를 찾는 작업이 이어서 진행될 것이다. 또한 코칭에서 목표가 코칭과정의 방향을 정하고 코칭 대화의 초점을 맞춰 주는 기능을 하며, 더 나아가 목표 달성에 대한 피코치의 높은 만족도를 이끌어 내기 위해서는 코칭 목표와 피코치의 욕구 및 가치 간 일

치도가 중요하다고 한다면, 효과적인 목표 관리와 관련된 기존의 심리학 이론들을 활용할 수 있을 것이다. 코칭은 코칭 스킬과 대화 모델만으로는 진행될 수 없다. 코칭과정에서 진행되는 다양하고 역동적인 변화 현상들을 좀 더 체계적으로 정리해 본다면, 이 과정을 좀 더 효과적으로 이끄는 데 도움이 되는 심리학 지식을 활용할 수 있을 것이다. 이것이 바로 코칭심리학자들이 통합적 코칭 모델의 필요성을 주장하는 이유이기도 하다(c.g. Passmore 2007).

코칭심리학이 코칭에 관한 과학적 연구를 하는 심리학의 한 하위 학문이라고 한다면, 이제는 이러한 정의와 목표에 걸 맞는 코칭 모델이 개발되어야 할 것이다. 이를 위해서는 코칭을 어떻게 할 것인가? 라는 질문에서 코칭이 어떻게 작동되는가? 라는 질문으로의 전환이 필요하다. 그렇다면, 코칭의 작동 원리와 심리적 기제를 확인하는 연구가 이루어지기 위해서는 어떤 선행 작업이 필요할까? 첫째, 구체적으로 피코치가 이슈를 처음 꺼내놓는 시점에서부터 시작하여 피코치가 진정으로 원하고 자신의 가치에 부합하는 목표 달성을 이루기까지 어떤 변화가 체계적으로 진행되는지에 대해 조망할 수 있는 틀이 필요하다. 바로 이와 관련된 모델 중 하나가 코칭의 변화 모델이다(이희경, 2014). 둘째, 이러한 일련의 변화 과정에서 피코치 내부에는 어떤 과정이 진행되는지, 즉, 피코치 개인 내면에 관한 역동적이고 심층적인 이해가 필요하다. 또한 독특한 존재로서 자기(self)가 코칭 경험을 통해 어떻게 변화되고 발전되어 나가는지에 대한 이해도 필요하다. 셋째, 어떤 경우에 이러한 기대하는 변화 과정이 순조롭게 진행되는지 혹은 반대로 진행되지 못하는지, 어떤 장애 요

소를 만날 수 있는지, 이를 극복하기 위해서는 무엇이 필요한지를 확인하고 이에 대처하기 위해 관련된 심리학 이론의 적용이 필요하다.

그러므로, 향후 우리가 기대하는 심리학 기반 코칭 모델은 특정 혹은 단일 코칭 모델을 넘어서 코칭 과정의 기저에 존재하는 변화의 원리와 기제들을 토대로 다양한 코칭 장면에서 적용이 가능한 일반적 모델이 될 것이다. 그리고 특정한 코칭 상황(코칭 주제, 피코치 특성 및 내외적 장애요소 등)에 적절하게 대처할 수 있도록 검증된 심리학 접근들을 체계적으로 절충하는 통합적 코칭심리 모델이라 할 수 있다. 앞서 소개한 코칭심리학의 정의가 새롭게 진화되고 있는 것처럼 코칭심리학의 모델과 연구 방향도 함께 변화를 필요로 하고 있다. 구체적으로 향후 개발될 코칭심리학 모델은 다음과 같은 차별화된 특성을 갖추어야 할 것이다. 첫째, 코칭 현상에 대한 심리학적 탐구에 초점을 두는 것이다. 바로, 코칭과정에서 나타나는 다양하고 역동적인 인지, 정서, 동기 및 행동상의 변화를 연구하는 것이다. 둘째, 특정 코칭 접근이나 기법이 이러한 역동적인 변화 과정에서 어떤 기능을 하는지를 확인하는 것이다. 이는 단순히 코칭 기법이나 프로그램의 효과성 유무를 검증하는 연구와는 다르다. 코칭과정에서 확인된 변화의 메커니즘을 이해하고 기대하는 코칭 효과를 도출하는데 영향을 주는 요인들을 확인하는 것은 다양한 코칭 이론을 개발하는데 도움이 될 것이다.

모델 개발의 기초

앞서 논의한 바와 같이 근거 기반의 코칭

접근을 가장 효과적으로 시행하기 위해서는 기존의 심리학 이론과 코칭 실무 과정을 체계적으로 연결할 수 있는 틀이 필요하다. 이를 위한 주요 과제는 첫째, 코칭 실무를 심리학의 관점에서 재구성 해 보는 것 둘째, 심리학 지식을 보다 효과적으로 활용할 수 있는 심리학 기반의 코칭 모델을 구축하는 것 그리고 마지막으로 하나의 심리학 이론에 초점을 맞춘 코칭 접근이 아닌 다양한 심리학 이론과 접근들을 하나의 모델에 통합하는 것이다. 이는 코칭 접근에 대한 조망을 넓히고 특히 다양한 피코치 특성과 코칭 상황에 코치가 적절하게 대응할 수 있는 능력을 키우는데 도움이 될 것이다. 이는 모델 민감성 혹은 민첩성(model agility)으로 불리는데(Kauffman, 2016), 코치로서 다양한 코칭 상황에 적절하게 대응할 수 있는 전문 지식과 실무 역량을 키울 수 있게 도와줌으로써 코치의 전문성 개발을 위한 훈련과도 이어질 수 있다. 이에 본 연구에서는 통합적 성장 코칭 모델이라는 가설적 모델을 개발하고 이 모델의 향후 코칭심리학 이론 개발 및 코칭심리학 연구에의 활용 가능성을 제시하고자 한다.

심리학 기반 코칭이란, 코칭의 효과성을 높이기 위해 기존에 검증된 심리학 지식에 토대를 두고 코칭 과정을 계획하고 피코치의 특성과 상황에 적합한 접근과 기법들을 선택하여 수행하는 것이다. 지금까지의 주요 심리학 기반 코칭 접근들은 다음과 같다. : 기존의 코칭 스킬의 효과를 높이기 위해 관련된 심리학 분야의 기법들을 차용하는 것(예: 상담 분야에서의 공감적 경청 기법의 활용), 특정 심리학 이론과 개념을 활용하여 코칭 프로그램을 개발하고 효과를 검증하는 연구(예: 강점 기반 코칭 프로그램의 개발 및 효과성 검증 연구), 그

리고 특정 상담 접근과 코칭을 결합하는 것(예: 인지행동 코칭, 해결 중심 코칭) 등이다. 이들은 심리학을 코칭에 활용하는 범위를 넓히고 코칭실무의 질과 전문성을 제고하는데 많은 기여를 하였다. 그러나, 코칭심리학이라는 학문 분야를 양적으로 그리고 질적으로 그 범위와 깊이를 더 하는 데는 다소 제한점이 있다. 즉, 더 다양한 심리학 지식들을 활용하고 심리학 기반 코칭 실무의 질적 제고를 넘어 체계적인 이론을 구축하기 위해서는 코칭 실무에 대한 보다 합의된 틀이 필요하다. 특히, Passmore(2010)가 정의 한 코칭심리학이 지향하는 목표를 달성하기 위해서는 우선적으로 코칭 현상을 심리학적으로 이해하고 구조화하는 것이 필요한데, 이를 위해 가장 선행되어야 할 작업이 바로 심리학으로 코칭을 재구성하는 작업이다. 이 작업이 이루어진다면, 코칭에서 피코치가 자신의 가치에 부합하는 목표를 정하고 주도적으로 변화해 나가는 과정에서 피코치가 겪는 다양하고 역동적인 심리현상들을 보다 체계적으로 이해할 수 있을 것이다. 또한 이를 토대로 어떤 전문적 도움이 필요한지를 확인할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 심리학 기반의 코칭을 구현하기 위해 첫째, 피코치가 성공적으로 변화와 성장을 경험하는데 필요한 핵심요소를 도출하여 이를 토대로 코칭을 새롭게 정의하고 개념화 하였다. 둘째, 피코치가 각 핵심요소와 관련하여 단계적으로 경험하는 변화 과정을 구분한 뒤 각 단계에서 활용할 수 있는 심리학 개념과 지식들을 정리하였다(김은정, 2016). 이에 본 연구에서 제안하는 통합적 성장 코칭 모델은 코칭심리학의 주된 과제인 코칭심리학 이론을 구축하고 체계적 연구와 전문적 실무를 진행하는데 도움이 되는 기초적 틀이 될

수 있을 것이다. 코칭 과정에서 피코치가 변화의 필요성을 인지하기 시작하는 시점이 바로 관점 전환이 이루어 질 때인 것처럼 여기서도 코칭에 대한 관점 전환이 필요하다. 다시 말해서 코치의 관점이 아니라, 피코치의 관점으로 코칭 과정을 조망해 보는 것이 필요하다. 코칭 과정에서 피코치가 경험하는 일련의 심리적 경험들에 대한 이해는 코칭의 효과를 높이기 위해 코치가 도전해야 할 중요한 전략 과제들을 제공해 준다. 코칭심리학자들은 기존의 심리학 이론과 경험적 연구결과들을 토대로 적절한 코칭접근과 전략을 개발하여 실무에서 혹은 통제된 연구에서 그 효과성을 검증할 수 있을 것이다. 이 과정에서 축적된 결과들은 코칭심리학 이론을 구축하는데 중요한 기초가 될 것이다.

코칭의 재구성

심리학으로 코칭을 재구성하는 시도는 코칭과 심리학을 보다 효과적으로 접목하기 위한 것으로서 기존의 코칭 접근과 기법들의 기저에 있는 원리를 탐구하고 일련의 변화 과정을 체계적으로 확인하고자 시작되었다. 이미 실무를 통해 검증된 코칭 접근과 기법의 원리를 심리학 관점에서 파악하는 것은 유사한 효과를 얻을 수 있는 다양한 도구들을 만드는데 도움이 될 것이다. 또한 코칭을 통한 일련의 변화 과정에 존재하는 다양한 기제가 확인되면 이를 촉진하는데 적합한 심리학 이론들을 적절하게 짝 지을 수 있을 것이다. 이와 같이 코칭심리학자들이 제안하는 코칭모델들은 효과적인 코칭 기법과 코칭대화 프로세스를 넘어 코칭에서의 기본적인 일련의 변화 흐름(e.g.이희경, 2014)과 코칭의 핵심 요소(e.g.

Passmore, 2007)에 초점을 두고 있다. 본 연구에서 제안하는 코칭에 대한 재구성 작업과 코칭 모델도 이들과 유사하다.

코칭 과정을 심리학의 관점으로 바라보고 이해한다는 것은 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 당면한 코칭 이슈 해결에서 벗어나 이슈를 가진 한 인간에 초점을 맞추고 관련된 다양한 개인의 독특성을 이해한다는 것이다. 예를 들어, 다른 사람이 아닌 왜 이 피코치가 이런 이슈에 자주 직면하는지, 동일한 이슈를 가진 다른 사람들과 달리 이슈와 관련 상황을 어떻게 독특하게 바라보고 있는지, 이슈해결을 넘어서 이슈를 통해 어떻게 하면 자신에 대한 이해를 더 높일 수 있는지 등이다. 둘째, 단순한 이슈 해결이나 목표 달성을 넘어 피코치의 지속적인 성장 토대를 구축하는 것을 목표로 한다. 인간의 발달 과정에 대한 이해는 코칭을 끊임없이 변화하고 성장하는 과정으로 그리고 피코치를 이러한 변화를 주도하는 주체로 바라보도록 이끈다. 코치가 코칭 과정에서 피코치 주도의 변화를 도움으로써 피코치는 변화에 대한 자신감을 갖고 성공 경험을 통해 지속적인 성장을 위한 자원을 확보할 수 있다. 이 과정에서는 피코치의 자기 성찰을 돕는 심리학 도구와 이론들이 활용된다. 셋째, 코칭의 성공 여부 확인은 주로 행동 변화에 초점을 두지만, 이에 선행되는 사고와 관점의 변화, 행동 유발을 위한 정서와 동기의 변화는 중요하게 다루어야 할 요소이다. 이처럼 행동 변화의 기저에는 다양한 심리 요소들이 존재하므로 정서, 인지 및 행동 간의 관계를 이해하고 이를 토대로 효과적인 변화를 이끌어 내는 전략을 수립한다는 것이다.

마찬가지로, 기존의 코칭 접근과 기법들의 기저에 있는 원리 탐구를 한다는 것은 첫째,

표 1. 통합적 성장 코칭 모델의 각 단계 별 주요 과제

주요 단계	단계별 목표	핵심 과제	주요 기법
1. 성장지향 관점	성장욕구를 자극하고 수용하라	문제를 가진 존재가 아닌 성장을 원하는 존재로서 인식 촉진 성장에 필요한 자원 확보	- 성장 동기를 확인/수용하기 - 관련근거(성공경험, 강점, 에너지 방향) 확보하기
2. 전체론적 관점	이슈가 아닌 사람에게 초점을 맞추라	자신의 독특성에 대한 이해 촉진 객관적 자기 이해와 상황인식 촉진	- 객관적 자료를 토대로 자기 인식 촉진하기 - 관점/시각 전환 질문하기
3. 주도성 증진	자율적 선택과 결정의 권한을 부여하라	- 관계성 욕구 충족. - 주도성 발휘의 토대 구축	- 수용하기 : 관점, 의도 및 감정 읽기
		- 자율성 욕구 충족 - 자유로운 선택과 탐색의 기회 제공	- 탐색과 선택의 권한 부여하기 : 관점확대/정보탐색/선택을 위한 질문하기
4. 변화 촉진	변화의 핵심요소를 활용하여 변화를 촉진하라	- 동기의 관리 : 변화준비도를 점검하고 전략을 수립하라	- 동기유발하기 - 준비도에 따른 전략 수립하기
		- 목표 관리 : 목표를 향한 자기조절과정을 도와라	- 개인 욕구/가치 및 맥락에 맞춘 목표로 코칭 몰입도 증진 - 목표의 위계화로 변화 부담감 조정 실행가능성 높은 실행계획 수립
		- 실행 관리 : 변화의 저항 요인을 확인하라	- 실행을 가로막는 내적, 외적 저항 요인의 통제로 변화 실행 촉진 - 양가감정/암묵적 가정 다루기 - 행동변화를 위한 기능적 분석과 선행/후행요인 통제하기 - 변화 모니터링과 피드백 하기
5. 성장 잠재력 구축	변화를 넘어 지속성장의 토대를 구축하라	- 변화에 대한 통제력 증진 - 변화와 관련된 자기성찰 증진 - 경험을 통한 성찰학습의 촉진 - 성공경험을 통한 유능감 - 지속 성장을 위한 자원/동력 확보	- 사고/정서/행동 변화점검하기 - 성공요인/자원 확인하기 - 긍정적 파급효과 확인하기 - 성공경험 확대 적용하기 - 지속성장 위한 자원 확인하기

출처: 김은정(2016). 부분 수정함.

장잡재력 구축을 위한 작업을 하는데 기초가 되는 일종의 패러다임이다. 코칭에 적합한 패러다임을 장착하는 것은 변화의 핵심 단계를 성공적으로 진행하는데 필수적이다. 그 이유는 변화를 향한 긍정적인 에너지를 지속적으로 유지하고 피코치에 대한 통합적 이해로 다양한 맞춤형 접근이 코칭의 효과성으로 이어지기 때문이다.

통합적 성장 코칭 모델은 변화와 성장이 진행되는 일련의 코칭 단계와 관련된 핵심 과제를 포함하고 있다. 각 단계별 목표, 핵심 과제 및 주요 기법을 정리하면 표 1과 같다.

성장 지향 관점

코칭은 개인의 욕구, 바람, 목표 혹은 비전을 다루는 것으로 구체적으로 어디로 갈 것인지, 이를 위해 어떤 계획을 세울 것인지에 관한 것이다(Stober, 2006). 사람들은 누구나 지금보다 더 나은 모습을 원하며, 기대하는 방향으로 끊임없이 변화되길 원한다. 코칭이 상담이나 심리치료와 구분되는 것은 대상의 차이가 아니라 지향점의 차이이다. 코칭은 부정적인 면을 제거하거나 부족한 부분을 메우는 것을 넘어 지속적인 성장에 초점을 두는 바, 결핍동기가 아닌 성장 동기에 초점을 둔다. 성장지향성은 인본주의 철학의 핵심이다. 잠재력 실현 경향성이나 자아실현 경향성은 타고난 것으로 사람들을 끊임없이 더 나은 상태로 향하도록 이끈다(Maslow, 1970). 이러한 방향성은 인본주의 철학에 토대를 둔 긍정심리학에서도 찾아 볼 수 있다. 긍정심리학에 대한 오해 중의 하나가 긍정심리학이 긍정적인 측면에만 초점을 둔다는 것인데, 긍정심리학은 긍정 측면과 부정 측면간의 균형과 통합을 지향한다(Linely & Harrington, 2007). 사람들은 성장

욕구가 충족되지 못할 때 방향성에 대한 혼란을 경험하고 변화에 대한 두려움을 느낄 수 있다. 코칭 장면에서 꺼내 놓은 많은 이슈들이 성장 욕구에서 출발된 것들인 데도 불구하고 많은 사람들은 골치 아픈 혹은 불만족스러운 상황을 자신의 성장 욕구와 연결 짓지 못한 채 단지 피하고 싶거나 제거해야만 하는 것으로 여긴다. 피코치가 수많은 코칭 이슈들을 자신이 성장을 지향하는 과정에서 직면하는 자연스러운 과정들로 여기고 그 속에 숨겨진 구체적인 자신의 욕구와 가치를 확인하게 된다면, 변화를 위한 에너지를 다시 불러일으키는 데 도움을 얻게 될 것이다.

성장지향 관점의 기본 가정은 사람들은 누구나 성장 욕구를 갖고 있으며, 각자 자신의 가치 혹은 바람과 연관된 변화와 도전에 이끌리며, 변화와 도전에 필요한 잠재적 자원을 지니고 있다는 것이다(김은정, 2016). 따라서 성장지향 관점으로 코치가 해야 할 과제는 피코치의 숨은 성장 욕구를 자각하게끔 도와주고 성장 욕구를 충족했던 과거 성공 경험을 확인하여 성장을 위한 자원을 얻을 수 있도록 돕는 것이다. 예를 들어, 높은 성과를 인정받아 리더가 된 신입팀장에게는 구성원 육성이나 관리가 부가적인 에너지가 드는 부담스러운 일로만 느껴진다. 그러나, 한편 그런 불평 속에는 성과와 리더십에 대해 모두 좋은 평가를 받는 리더가 되고자 하는 욕구가 존재한다. 코치는 피코치로 하여금 이를 상기할 수 있도록 도움으로써 새로운 성장을 위한 동기를 제공해 줄 수 있다. 또한 새로운 도전에 활용할 수 있는 과거의 성공 경험들은 변화를 위한 실질적인 자원이 되기도 한다.

전체론적 관점

피코치를 바라보는 두 번째 주요 관점은 바로 전체론적 관점이다. 전체론적 관점은 성장 지향 관점과 함께 인본주의를 대표하는 핵심적인 관점이다(Stober, 2006). 코칭을 심리학의 관점으로 바라 볼 때 얻을 수 있는 가장 큰 수확이 바로 피코치를 하나의 독특한 개인으로 여기고 개인의 정서, 동기, 사고 및 행동이 서로 연결되어 있다는 인식이다. 통합된 유기체란, 한 개인의 사고, 감정 그리고 행동이 서로 연결되어 있다는 의미로, 객관적 사실에 대한 지각과 경험이 개인마다 독특하다는 뜻이다. 이에 따라 전체론적 관점의 기본 가정은 다음과 같다. 첫째, 피코치를 하나의 독특한 존재로서 여기고 피코치의 자기(self)에 대한 이해가 필요하다. 둘째, 객관적 사실 보다 개인의 독특한 주관적 지각과 경험이 중요하다. 마지막으로, 개인의 정서, 동기 및 행동은 서로 긴밀하게 연결되어 작동된다는 것이다(김은정, 2016). 코치의 이러한 인식은 결과적으로 피코치로 하여금 자신을 독특한 존재로 여기고 자기에 대한 관심을 증가시킴으로써 자기 인식을 촉진할 수 있다. 코칭심리학자들은 코칭과정에서 개인을 하나의 유기체로 다루지 못하는 경우, 기대하는 코칭성공을 얻지 못하거나, 성과를 얻더라도 일시적인 결과에 머무를 수 있다(e.g. Peterson, 2006)고 경고한다.

전체론적 관점은 코칭을 이슈가 아닌 사람에게 초점을 맞추게 해 준다. 더 정확히 표현하면, 이슈를 통해서 피코치의 자기 인식의 폭을 넓히는 것에 초점을 맞추게 해 준다. 전체론적 관점을 취하게 되면, 피코치가 꺼내놓는 이슈에만 몰두하여 이슈 해결을 위한 방법을 찾는 것에 집중하는 오류를 막을 수 있다. 예를 들어, 두 리더의 코칭 이슈가 부정적인

감정 관리로 동일하지만, 이를 바라보는 관점과 욕구 그리고 가치는 리더 마다 다를 수 있다. 부정적인 감정을 표출하는 상황과 이유가 다르며, 이를 통해 얻고자 하는 것도 다를 수 있다. 전체론적 관점으로 피코치를 바라보고 코칭을 한다는 것은 피코치를 독특한 개인으로 이해하고 객관적 사실 보다는 피코치 개인의 독특한 주관적 지각과 경험, 즉 현상학적 체험(Rogers, 1951)에 주의를 기울이고 관심을 갖는다는 것이다. 코치의 이러한 관심은 피코치로 하여금 경험의 주체로서 자신에게 집중하게 만들고 타인과 상황을 바라보는 자신만의 렌즈에 대해 관심을 갖게 해 준다. 즉, 이슈에 대한 자신의 생각과 경험들을 점검하면서 자신만의 독특한 가치와 욕구를 확인하는 기회를 얻게 된다.

전체론적 관점에서 코치의 과제는 피코치의 자기 인식을 돕는 것이다. 진단 결과를 통해 얻은 객관적 자료들을 활용하여 피드백을 해주거나, 상황을 바라보는 피코치의 관점을 전환하는 질문을 통해 자신을 바라보는 시각을 넓힐 수 있도록 도와 줄 수 있다. 뿐만 아니라, 코치가 피코치를 통합된 유기체로 이해하려는 노력은 코칭 과정에 심리학 지식을 적극적으로 활용할 수 있도록 해 준다. 자기 이해 그리고 자기 개념 및 자기 평가에 대한 관련된 심리학 지식들이 많기 때문이다. 대표적으로 자기 지각과 타인지각에 관한 사회심리학 이론들은 지각의 왜곡을 수정하고 객관적인 자기지각과 타인지각을 할 수 있도록 돕고, 다양한 성격 이론들은 피코치의 사고, 감정 및 행동들을 보다 역동적으로 이해하는데 도움이 될 수 있다. 독특한 존재로서 피코치의 자기를 수용해 주는 것은 그 다음 단계인 주도성 증진의 기초가 된다.

주도성 증진

코치의 역할은 피코치와의 관계를 기반으로 피코치가 더욱 건강하고 성공적으로 기능하는 방향으로 나아갈 수 있도록 필요한 에너지를 불어 넣고 이와 관련된 내적 동기를 높여 주는 것이다(Spence & Deci, 2013). 내적 동기는 스스로 움직이게 하는 힘으로서 코칭에서 피코치가 스스로 목표를 설정하고 주도적으로 실행계획을 세우고 실행에 옮기는 모습에서 확인된다. 코칭에서 피코치가 스스로 변화를 이끄는 주도성을 촉진하기 위한 조건은 다음과 같다(김은정, 2016). 첫째, 코칭 대화는 피코치에게 초점을 맞추고 피코치 중심으로 진행되어야 한다. 코칭의 핵심 스킬인 경청이 바로 이와 관련되어 있다. 둘째, 변화의 방향은 피코치가 원하는 것이어야 한다. 조직상황에서 진행되는 코칭의 경우, 애초에 특정 영역의 리더십 개발 목표가 주어지는 경우가 많다. 이처럼 정해진 목표가 주어지더라도 자신의 핵심 가치와 주어진 목표간 연결 고리를 찾고 주어진 목표에 담긴 가치를 자신에게 내면화 하는 일종의 조절 과정(Ryan & Deci, 2000)을 거치는 경우, 내적 동기가 생겨날 수 있다. 셋째, 피코치에게 목표 설정과 실행 방법에 관한 최대한 선택권이 부여 되어야 한다. 대안 마련을 촉진할 수 있는 정보가 필요할 때는 전문적 안내(이희경, 2014. p.58)를 통해 도움을 받을지라도 최종 의사결정의 권한은 피코치에게 주어져야 한다. 이는 피코치가 선택한 결정에 대해 주인의식을 갖고 동기를 가지고 변화를 이끌어 갈 수 있으며, 더 중요하게는 최종 성과물도 자신에게 돌릴 수 있게 만들어 주기 때문이다.

주도성 증진은 동기에 관한 것으로서 동기 이론 중 하나인 자기 결정성이론(Deci & Ryan,

1985)은 피코치의 변화에 대한 내적 동기를 높이는데 도움이 된다. 자기 결정성은 성장을 향한 인간의 타고난 경향성이다. 변화에 필요한 동기를 스스로 유발하고 변화를 자신의 가치와 성격, 즉 자기와 통합해 나가는 과정이며, 최근 코칭에의 적용이 활발하게 이루어지고 있다(e.g. Spence & Oades, 2013, Gabriel, Moran, & Gregory, 2014). 자기 결정성 이론의 핵심 개념인 내적 동기는 세 가지 심리적 욕구, 즉, 자율성, 유능감 그리고 관계 욕구가 충족될 때 증가된다(Deci & Ryan, 2002). 따라서 코칭과정이 피코치 주도의 변화 과정이 되기 위해서는 코치는 피코치가 이 세 가지 욕구를 충족시킬 수 있도록 주의를 기울여야 할 것이다.

개인의 자율성을 복돋운다는 것은 상대의 관점을 받아들이고 협력한다는 것이다(Deci & Flaste, 2011). 코치가 피코치의 관점과 의도를 있는 그대로 수용하고 이를 존중하는 것은 피코치의 변화에 대한 자율적인 선택과 판단의 기회를 높여 자율성을 증진시킬 수 있다. 반면, 코치의 관점으로 이해하고 판단하는 것, 의도적인 질문과 제안은 자율성을 손상시킬 수 있다. 피코치 스스로 선택과 결정을 할 수 있는 기회를 제공해 주고 이에 따르는 심적 부담감을 수용해 줌으로써 자율성 욕구가 충족될 수 있으며, 이처럼 스스로 선택한 목표와 실행 계획이 달성되었을 때 피코치의 성과는 오히려 피코치의 노력과 능력에 대한 확인으로 이어져 유능감 증진에 도움이 된다. 또한 관계성 욕구는 관계에서 서로 연결되어 있다는 느낌을 받고 상대방으로부터 수용과 지지를 받는 경험을 할 때 충족된다. 코칭 과정에서 피코치는 코치와의 안정된 관계 속에서 새로운 도전을 자유롭게 선택할 가능성이 높

아지며(cf. Bolwby, 1969), 어려운 상황에서도 목표달성을 위한 강한 의지를 보일 수 있을 것이다. 특히 코치와 피코치간 안정된 관계 구축은 상담 및 심리 치료에서 뿐만 아니라 코칭에서도 코칭의 효과를 예측하는 핵심요인으로 확인되고 있다(e.g Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013). 이와 같이 세 가지 기본 심리 욕구는 서로 연결되어 내적 동기 유발과 유지에 기여하기 때문에 이 욕구들이 적절하게 충족되었을 때, 피코치가 변화 과정을 주도할 가능성이 높아진다.

최근 자기 결정성 이론과 코칭에 관한 연구들은 보면, 자기 결정성 이론은 코칭에서 내적 동기의 중요성을 확인시켜 주는 것뿐만 아니라, 코칭의 전반적인 진행 과정을 이해하는 큰 그림을 제공해 준다고 알려져 있다(Spence & Oades, 2011). 다시 말해서 개인의 기본 심리 욕구를 충족시키는 것은 단순히 내적 동기를 확보하기 위한 전제 조건을 넘어서 코칭 과정에서 진행되는 전반적인 변화 과정의 중심이 될 수 있다는 것이다. 코칭 초기에 코치와 피코치 간 안정적 관계 구축이 기초가 되어 점차적으로 피코치의 선택과 결정에 있어서 자율성 수준이 증가되고 계획했던 실행이 이루어지면서 성공 경험을 통한 유능감이 증가된다. 관련하여 최근 연구에서도 코칭 효과를 예측하는 정도에 있어서 피코치가 지각하는 자율성지시 수준이 피코치가 지각하는 코칭 관계 만족도에 비해 상대적으로 더 유의하게 높았다(Grant, 2014). 자기 결정성 이론에 비추어 보면, 코칭 과정은 내적 동기가 증가되는 일련의 과정과 유사하다. 주도성 증진을 위한, 달리 표현하면 내적 동기를 촉진하기 위한 코칭 스킬은 이미 널리 활용되고 있는 코칭의 핵심 스킬인 경청과 질문이다. 이는

각각 수용과 존중으로 관계성 욕구를 충족시켜 주고 관점확대와 자발적인 탐색의 권한을 부여 해 줌으로써 자율성 욕구를 충족시키는 기능을 한다. 이처럼 기존의 코칭 스킬을 기능면에서 이해하게 되면 동일한 기능을 발휘할 수 있는 더 많은 코칭 스킬들이 개발될 수 있을 것이다.

변화 촉진

변화 촉진 과정은 개인이 원하는 목표를 달성하기 위해 변화의 필요성을 인식하고 목표 설정과 실행계획을 수립하여 이를 실행에 옮기는 과정을 효과적으로 지원하는 단계이다. 이를 단계별로 세분화 하면, 동기 관리, 목표 관리 그리고 실행 관리로 나뉜다. 첫째, 변화 동기 관리는 변화의 필요성에 대한 인식을 돕고 피코치의 변화 준비도를 확인하여 적합한 코칭 출발점을 정하는 것이다. 둘째, 목표 관리는 피코치의 막연한 바람에서 명확한 방향성과 기대하는 모습을 구체화 할 수 있게 돕고 그 목표가 개인의 가치에 부합되어 그 의미를 더 할 수 있도록 돕는 과정이다. 그리고 구체적인 실행 계획을 수립하는 과정이다. 마지막으로 실행 관리는 실행을 가로막는 내적 그리고 외적 장애 요인들을 확인하고 적절하게 다루는 과정이다.

변화 촉진을 위한 첫 번째 과제는 변화 동기를 관리하는 것이다. 예로써, 조직에서 진행되는 리더십 개발 코칭 과정에서 소통 능력의 증진이라는 동일한 목표를 가진 피코치들이라도 목표에 대한 이들의 동기 수준은 매우 다르다. 수년째 반복되는 낮은 평가 점수에 어쩔 수 없이 참여한 리더, 소통 능력의 개발이 필요하다는 생각은 하지만, 코칭으로 쉽게 변화될 거라는 기대가 없는 리더, 최근 중요한

프로젝트와 관련하여 유관 부서와 의견 조율에서 논리에 근거한 일방적인 의견 제시로 난항을 겪은 경험으로 소통의 중요성을 절실히 경험한 리더, 이들의 변화 동기는 각각 다를 수밖에 없다. 변화 동기를 관리하기 위한 첫 번째 작업은 변화가 필요하다는 인식을 돕는 것이다. 동기는 목표 지향적 행동과 이를 실행하고 지속하게 하는 에너지를 제공해 주는 기능을 한다. 이러한 동기를 유발하는데 정서가 중요한 역할을 하며, 정서와 동기는 밀접한 관련성이 있다. 코칭의 주요 변화 단계에서 정서는 자기 성찰을 촉진하고, 관점과 인식의 전환 과정에 관여하며 행동변화에 필요한 사고를 촉진하고 확장하는데 도움을 준다(김은정, 2011). 코칭 장면에서 피코치가 보이는 감정 변화는 자기 성찰 과정에서 새로운 방향으로의 관점 전환과 탐색을 촉진한다. 감정 혹은 정서는 뭔가 변화가 필요하다는 것을 알려 주는 중요한 신호이다. 코치는 피코치의 감정 변화에 대해 공감을 넘어 자기 성찰로 이어질 수 있도록 도와 줄 수 있어야 하며, 성찰에 토대를 두고 변화 방향을 잡고 동기를 유발할 수 있도록 도와야 할 것이다. 코칭에서 변화를 시도할 때 그리고 이 변화를 확인할 때는 주로 행동에 초점을 맞춘다. 그러나 행동 변화의 핵심 요소는 정서와 동기다. 따라서 목표하는 행동 변화를 성공적으로 이루는 데는 눈에 보이지 않는 정서와 동기를 면밀히 살피는 것이 중요하다. 동기 심리학 이론과 정서 심리학 이론들이 이 과정에 활용될 수 있다. 또한 상담 접근 중 하나인 동기 강화 상담(Miller & Rollick, 2002)은 코칭에서 중요하게 여기는 변화 동기의 점점과 증진에 관한 많은 검증된 이론들을 담고 있다. 예를 들어, Prochaska, Norcross 및 Di Clemente(1994)의

초이론 모델(변화단계 모델)을 근거로, 목표 행동에 대한 변화 동기 수준을 확인한 후 다음 단계로의 이동을 위한 코칭 전략을 수립할 수 있다.

변화 촉진을 위한 두 번째 과제는 목표 관리이다. 최근 코칭심리 관련 문헌들은 코칭의 자기 조절 측면을 강조하고 있다. Grant와 Cavanaugh (2007)은 코칭심리 실무에 특히 중요한 것으로 목표 설정, 변화의 역동, 웰빙 그리고 자기 조절에 관한 심리학 지식이라고 보았다. 그 외에도, 코칭 과정은 개인의 삶과 일의 영역에서 목적 지향적이고 긍정적 변화를 이뤄 내기 위해 개인의 자원과 대인관계 자원을 조절해 나가는 과정이며(Grant, 2013, p59), 자기 조절은 기대하는 목표를 향해 나아가는 과정에서 목표와 현재 수준간의 차이를 줄여가는 일종의 자기 교정적 조정 과정이다(Carver & Scheier, 2011). 이처럼, 코칭이 자기 조절 과정의 특성을 지닌다는 것은 목표를 향한 일방향적인 프로세스가 아니라 지속적으로 목표 대비 현재 상태에 관한 피드백에 귀 기울이며 새로운 변화를 시도하는 등 보다 역동적인 과정임을 함의하고 있다. 이러한 역동적인 자기 조절 과정의 중심에 있는 것이 바로 목표다. 목표는 기대하는 상태나 결과에 대한 내적 표상이며 코칭과정의 중심이다(Grant, 2012). 목표는 코칭의 방향을 설정하는 기능을 넘어 코칭으로 체계적인 변화 과정을 이끄는 데 중요한 역할을 한다. 다시 말해서 목표는 목표를 향해 가는 과정에서 피코치의 행동을 모니터링하고 평가하며 조정하는 일종의 조절 기제이다(Locke & Latham, 2009).

이런 목표의 중요한 기능을 고려할 때 코칭에서 목표 설정은 매우 중요한 작업이라 할 수 있다. 목표는 시간적 거리, 구체화 수준,

행동의 방향성 및 목표 달성 상태에 따라, 장기/단기 목표, 구체적/추상적 목표, 접근/회피 목표 그리고 수행/숙달 목표등 다양하게 나뉜다(Grant & Cavanugh, 2007). 각각의 특성을 고려하여 상황에 적합한 목표 설정이 이루어 질 수 있다. 또한 일반적으로 목표는 도전적이고 구체적이며, 적정 수준의 난이도를 가진 것이 바람직하다고 한다(Locke & Latham, 2002). 그러나 코칭이슈와 맥락에 따라 코칭목표의 특성도 보다 다양해져야 한다는 주장들도 있다(David, Clutterbuck & Maggison, 2013). 예를 들어, 조직에서 진행되는 코칭의 경우, 너무 구체적인 코칭 목표(예: 구성원의 업무 보고를 받을 때 중간에 자르지 않고 경청하기)는 복잡하고 역동적인 조직 상황을 제대로 반영하지 못하고 다양한 예외 상황들을 탐색할 기회를 축소시킬 수 있다고 경고한다. 또한 과도하게 높은 도전적 목표는 위험하고 모험적인 전략을 시도하게 만들고 때로는 너무 구체적이고 명확한 목표는 내적 동기 유발에 제한적일 수 있다(Deci & Flaste, 2011). 마지막으로 코칭 목표 수립 시 중요하게 이루어져야 할 작업은 바로 목표의 정교화 과정이다. 이는 코칭 목표의 조정 과정을 강조한 Clutterbuck & David(2013)의 목표의 진화 모델에 기초한 것으로서, 본 통합적 성장 코칭 모델에서는 목표의 개별화, 맥락화, 그리고 구체화 작업이 진행된다. 이는 각각, 잠정적으로 정해진 코칭 목표가 개인의 가치에 얼마나 잘 부합되는지, 현재 상황과 요구되는 역할 수행과 얼마나 적절하게 연결되어 이들의 기능을 높이는데 도움이 되는지 그리고 목표 달성의 여부를 얼마나 명확하게 확인할 수 있는지에 관한 것이다. 동일한 코칭 목표일지라도 변화의 초점에 따라 목표에 접근하는 방식이 달라 질 수 있다.

서로 다른 조절 체계(향상초점/예방초점)에 따라 선호하는 목표 상태와 목표달성을 위한 전략이 달라진다(Higgins, 1997). 그러므로 피코치 개인의 조절 초점 성향을 고려하고 이슈와 맥락의 특성을 고려하여 변화의 초점을 달리하는 것은 코칭 목표에 대한 몰입도를 높일 수 있을 것이다(Braunstein & Grant, 2016). 요약하면, 코칭 몰입도를 높이고 변화 동기를 높이는 코칭 목표의 특징은 다음과 같다. 첫째, 개인의 핵심 욕구와 가치와 연관된 목표 둘째, 목표 달성에 영향을 주는 상황/맥락 요소를 고려하여 조정된 목표 셋째, 목표 달성의 여부를 확인하고 객관적으로 측정할 수 있는 구체적인 상태를 담고 있는 목표 그리고 마지막으로, 개인의 조절 초점 성향과 이와 관련된 맥락 특성을 고려한 목표이다(김은정, 2016, p.166). 이렇게 코칭 목표가 수립되면, 이에 대한 구체적인 실행 계획이 수립된다.

변화 촉진을 위한 세 번째 과제는 실행 관리이다. 코칭 목표가 정해지고 이에 따른 구체적인 실행 계획이 수립되면 본격적으로 변화를 위한 행동이 진행된다. 실행 관리에서는 실행을 방해하는 예상치 못한 내, 외부 요인들을 확인하여 이를 적절히 관리하는 것이 주요 과제이다. 코칭은 자기 주도적 학습 과정이며, 변화를 위한 자기 조절과정이다. 자기 조절 과정의 주요 과제는 목표 대비 자신에 대한 객관적인 평가와 목표 수준과 현재 수준을 반복적으로 비교하여 이 간극을 체계적으로 줄여가는 것이다. 특히 다회로 진행되는 코칭상황에서는 실행 관리는 전체 코칭 과정에서 상대적으로 많은 비중을 차지한다. 눈으로 확인 가능한 행동 변화가 일어나기 위해서는 눈에 보이지 않는 사고, 감정, 동기의 변화가 선행된다. 특히, 코칭 초기에 변화하고자

하는 동기 유발 시에도 이와 같은 눈에 보이지 않는 요소들이 작용하며, 본격적으로 목표가 정해지고 실행 계획을 하나씩 하나씩 실행해 나가는 과정에서도 동일하게 이런 요소들이 변화 과정에 중요한 영향을 미친다. 코칭 초기인 목표 수립 전에는 '변화를 할까 말까? 과연 필요한 것일까? 내가 변화할 수 있을까? 등 가능성, 가치 혹은 의지에 대한 갈등이라고 한다면, 본격적으로 실행이 진행되면서는 '변화 동기와 실행 의지가 있는데도... 생각대로 변화가 이루어지지 않는' 것에 대한 답답함과 좌절감이 주된 어려움이다. 흔히, 늘 목표와 계획만 세우고 변화하지 못하는 자신에 대해, 의지 부족이라는 습관적 자책을 다시 점검해 볼 필요가 있다. 즉, 의지의 문제가 아니라 여러 가지 내, 외부 저항 요인들을 적절하게 관리하지 못한 이유일 수 있기 때문이다.

본격적으로 행동 변화를 실행하는 과정에서도 초기의 양가감정이 다시 재현되기도 한다. 다양한 중독 행동에 대한 치료로 시작된 동기 강화 상담 접근(Miller & Rollick, 2006)은 양가 감정을 탐색하고 해결함으로써 변화 동기를 강화하는 것을 목표로 한다. 특히 변화에 대한 저항을 다루는데 효과적이므로 이처럼 실행 과정에서 저항을 보이는 피코치에게 적용하여 효과를 얻을 수 있다. 동기 강화 상담에서 말하는 양가감정이 유발되는 상황과 이에 적합한 대응 방식을 코칭 과정에 적용해 보는 것이 가능할 것이다. 우선, 동기 강화 상담 접근(Miller & Rollick, 2006)에 의하면, 양가감정이 유발되는 상황은 다음과 같다. (1) 변화 상태에 대한 정보가 부족하거나 목표 달성 시의 모습이 불명확한 경우, (2) 현상 유지이득을 변화 이득 보다 더 크게 지각하고 있는 경우 (3) 변화 가능성에 대한 기대감이 낮은 경우이

다. 변화된 상태와 목표 달성 시의 모습이 불명확한 경우에는 성공사례 정보를 수집하여 좀 더 명확한 모습을 그려 보게 하고 여러 개의 난이도가 높지 않은 연결된 실행 계획을 수립하여 지속적인 변화 동기를 유지하는데 도움을 줄 수 있다. 현상 유지를 통해 얻는 이득은 변화 과정에서 경험하는 부가적인 스트레스를 회피하거나 감소함으로써 얻을 수 있는 보상이다. 반면 변화 이득은 새로운 도전으로 얻을 수 있는 만족감이다. 이들은 서로 질적으로 다른 보상으로써 개인의 조절 초점 성향을 고려하여 각각의 성향을 가진 피코치가 예상하는 어려움에 공감하는 것부터 필요할 것이다. 또한 변화 가능성에 대한 기대감이 낮은 경우에는 막연하게 변화과정에서 겪는 실패 경험이 직접적으로 변화 가능성에 대한 판단으로 이어지지 않게끔 실패 경험에 대해 때로는 객관적인 성찰을 할 수 있도록 돕는 것이 좋다. 아울러 이전의 관련된 성공 경험들을 떠올려 보고 관련된 자원들을 확인하여 기대하는 유능감 수준을 높여 주는 것이 필요할 것이다.

양가감정과 같은 눈에 보이지 않는 요인 이외에, 계획한 행동의 빈도를 높이거나 줄이는데 영향을 주는 외부 요인들도 존재한다. 행동수정 접근에서 사용하는 기능적 분석 과정(Skinner, 1953; Haney, Iwata, & Mccord, 2003)은 코칭 과정에서 원하는 행동의 빈도를 높이거나 반대로 원치 않는 행동의 빈도를 줄이는데 도움을 줄 수 있다. 기능적 분석과정에서는 특정 행동의 빈도를 줄이거나 늘리는 데 영향을 주는 일종의 전후 수반 요인들이 있어서 특정 행동과 관련된 유관성이 존재한다고 본다. 그리고 이러한 유관성을 객관적으로 확인하는 것을 기능적 분석이라고 한다. 목표 달

성에 필요한 특정한 실행 행동을 하지 못하게 하는 선행 요건 혹은 상황을 탐색하고 이를 제거하거나 피하는 방법으로 유관성을 관리할 수 있다. 또한 실행 행동에 뒤따르는 보상 여건을 마련하거나 반대로 부정적인 결과를 제거하는 방법도 가능하다. 이처럼 계획한 행동 실행 가능성을 높이는 데는 행동 수정에서 강조하는 환경적 조건을 변화시킴으로써 실제 원하는 행동의 빈도를 높이는 방법이 가능하다.

성장 잠재력 구축

코칭이 궁극적으로 지향하는 것은 일시적인 문제해결이나 행동변화를 넘어 지속적인 성장이다. 코칭의 마지막 과정인 이 단계에서는 코칭 초기에 진행되었던 피코치의 자기 인식 과정이 또 다시, 그러나 조금 다른 차원에서 진행된다. 코칭을 통한 변화와 성공요인들을 확인하고 성찰하는 과정은 자신과 타인 그리고 주위 상황에 대한 새로운 관점으로 이끌어 인식의 폭을 넓힐 수 있도록 돕는다. 이 과정에서 피코치는 자신의 자원과 역량을 새롭게 확인하게 되고 이를 통해 지속적인 성장의 토대가 구축된다. 성장잠재력 구축 단계에서 진행되는 주요 과정은 코칭 성과에 대한 객관적인 평가와 피드백 제공, 그리고 변화 경험에 대한 자기 성찰과 학습과정이다. 이 과정에서 코치의 역할은 피코치가 코칭 과정에서 보여준 다양한 변화 내용들을 함께 공유하고 기대한 방향으로의 변화를 이끌어 낸 성공 요인들을 함께 분석하는 것이다. 또한 이러한 성공 자원들을 토대로 관련된 새로운 상황에 적용해 보고자 하는 동기를 유발하는 것도 필요하다. 마지막으로 코치의 중요한 역할은 객관적인 성취나 성공 경험을 넘어서 이를 통해 피

코치가 자신에 대한 어떤 새로운 인식을 하게 되었는지, 세상에 대한 관점이 어떻게 달라졌는지, 등에 대한 이차 성찰과정을 효과적으로 이끄는 것이다.

지속적인 성장 동력을 확보하는 과정에서 코치는 첫째, 변화 과정에서 확실한 유능감을 경험할 수 있도록 돕고 둘째, 성취에 대한 개인적 의미 부여를 할 수 있도록 도와야 한다. 셋째, 외부의 요구나 지원이 없이도 성장 동기를 스스로 유발하고 변화를 주도적으로 이끌어 갈 수 있도록 준비를 시켜야 한다. 피코치가 자신의 노력으로 성취한 성공경험은 자기 효능감으로 이어지는데, 자기 효능감은 많은 코칭 프로그램의 성과를 확인하는 연구에서 종속 변인으로 활용되고 있다(e.g. Han, Duckworth, & Jones, 2013). 자기 효능감은 자기 결정성 이론에서 내적 동기를 유발하는데 핵심 요소인 유능감 욕구에 해당된다. 또한 셀프 코칭과 자기 동기화 방법은 성장 동력을 확보하기 위한 작업이다. 성장을 위한 자원은 코칭에서의 성공 경험 그 자체가 아니라 이를 통한 깊이 있는 자기 성찰과 성장 자원 확보 그리고 변화를 스스로 이뤄 낼 수 있다는 자신감이다.

자기 성찰과 학습은 코칭이라는 제한된 기간 동안의 개인의 변화를 넘어 이후 지속적인 변화와 성장의 토대를 구축해 준다. 동일한 목표를 달성했다고 하더라도 개인마다 각자의 성공 요인과 목표 달성 과정에서의 성찰 내용은 다르다. 개인에게 해당되는 구체적인 성공 요인을 확인하고 목표 달성 과정에서 나타난 자신과 타인에 대한 인식 전환 그리고 변화가 주위 상황과 관계에 미치는 영향들에 대한 점검은 변화에 대한 깊이 있는 성찰을 필요로 한다. ‘자기 성찰을 포함하는 넓은 의미의 학

습 과정은 코칭을 이끄는 핵심요소이다. 코칭 과정에서는 학습이 본질적으로 포함되어 있다.(Griffith, 2005, p.58), ‘코칭에서 진행되는 목표를 향한 자기 조절과 자기 성찰 과정은 효과적인 학습의 잠재적 모델이 될 수 있다’(Skiffington & Zeus, 2003)와 같이 코칭은 기본적으로 성찰 및 학습과정으로 여겨지고 있다. 이와 유사하게 코칭의 진정한 성과는 코칭에서 경험하고 깨달은 새로운 지식과 경험을 자기와 통합하는 과정에서 확인될 수 있다(Griffith & Cambell 2009). 코칭은 단순히 문제가 되는 행동방식을 바꾸거나, 새로운 기술을 익히는 것, 그 이상이다. 사람들이 자신의 경험에 대해 어떤 성찰을 하고 어떻게 의미를 부여하는 가는 개인의 삶과 환경을 만들어 가는데 중요한 영향을 준다. 이는 구성주의 발달 이론의 핵심이다. 구성주의란 사람들이 자신의 경험으로부터 지식과 의미를 새롭게 구성해 낸다는 것이다(eg. Loevinger & Blasi, 1976; Kegan, 1982). 현대 사회에서 코칭이라는 접근이 많은 관심을 받게 된 배경에는 단순한 기술과 지식의 축적을 넘어 사고의 틀과 관점의 전환으로 다양한 변화 상황에 적응하는 능력을 배양하고자 하는 바람이 존재한다.

논 의

본 연구에서 제안한 통합적 성장 코칭 모델은 향후 코칭심리학 연구 분야에서 코칭의 효과에 영향을 주는 다양한 과정 변인들을 연구하는데 기초가 되는 틀을 마련하고 관련된 경험적 연구들을 통해 명실 공히 코칭심리학 이론을 개발하는데 기여하고자 하는 것이 목적이다. 코칭 심리학의 출현 직후, 코칭심리학의

주요 연구 주제는 코칭과 그 외 조력 분야들과의 경계를 짓고 코칭과 코칭심리학을 구분하여 코칭심리학의 정체성을 확립하는 것이었다. 그 이후, 코칭의 효과성 유무에 관한 연구와 코칭의 효과성에 영향을 주는 요인에 관한 연구들이 이어지고 있다. 최근에 이르러서는 방대한 코칭 연구들에 대한 메타 분석 연구들이 진행되기에 이르렀다. 국내에서도 2010년 이후 코칭 심리 프로그램의 개발과 그 효과를 검증하는 연구들이 활발하게 진행되고 있다. 그러나 아직 코칭의 효과성에 영향을 주는 요인들에 대한 연구나 코칭 과정에 대한 체계적인 연구들은 매우 부족하다.

본 연구에서 제안한 통합적 성장 코칭 모델이 향후 코칭 심리연구와 전문가 훈련 과정을 위한 시사점은 다음과 같다. Passmore와 Theboom(2015)에 의하면 코칭 연구의 목적은 실무자들이 실무를 진행할 때 토대를 두어야 할 지식이 무엇인지를 확인하고 이를 규정하는 것이다. 즉, 코칭이 그 외 조력과 학습을 위한 중재와 어떤 차별화된 지식과 기술들을 필요로 하는지를 밝히는 것이다. 코칭심리학자와 비심리학자들의 코칭에 대한 개념과 틀은 동일하지 않을 수 있다. 궁극적으로 기대하는 코칭의 효과는 유사할 수 있으나, 이를 도출해 내는 알고리즘이 서로 다를 수 있다. 코칭심리학자들의 머리 속에는 지속적인 변화와 성장에 필요한 핵심 요소들이 서로 체계적으로 연결되어 있고 이들을 작동시키는데 필요한 검증된 지식들이 축적되어 있다. 아직까지 코칭의 작동 원리와 코칭 과정에 대한 연구들이 부족하다. 심리학 기반 코칭에 관한 보다 체계적이고 정교한 틀이 만들어 지기 위해서는 우선적으로 심리학 관점에서 코칭 과정을 다양하게 조망해 보고 관련된 코칭 모델

들을 개발해야 할 것이다. 본 모델은 이러한 연구 과정을 촉진하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

본 연구에서 제안한 통합적 성장 코칭 모델은 향후 경험적 연구를 통해 검증되어야 할 가설적 개념 모델이다. 이 모델에 포함되어 있는 코칭의 핵심 요소들은 향후 코칭 심리 연구에 필요한 과제들을 제시해 주고 있다. 예를 들어, 성장 지향적 관점이 코칭에서 왜 중요하며, 이후 코칭 과정에 그리고 코칭 효과성에 어떤 차별화된 기능을 하는지에 대한 경험적 연구를 수행할 수 있도록 이끌어 줄 것이다. 이외에도 본 모델을 토대로 향후 기대할 수 있는 연구들은 구체적으로 다음과 같다. 코칭의 각 단계들 간 연결성을 확인하고 각 단계 별 주요 과제들이 기대하는 효과를 발휘하기 위해 필요한 조건과 코칭 기법들을 확인하는 연구들이다. 마지막으로, 이미 활용되고 있는 코칭 기법들(경청, 질문 등)이 개인의 변화와 성장 과정을 촉진하는데 어떤 기능을 하는지 그리고 그 작동 원리는 무엇인지에 대한 연구를 통해 보다 다양한 코칭기법들을 개발하는 것이다.

이와 같이 체계적인 코칭 심리 연구를 통해 확인된 지식들은 전문가 훈련을 위한 과학자-실무자 모델을 토대로 코칭실무의 효과를 높일 수 있도록 전환될 수 있을 것이다. 이에 따라 전문가 훈련과 개발과도 자연스럽게 이어질 수 있을 것이다. 첫째, 통합적 성장 코칭 모델은 코칭심리 전문가로서 심리학 기반 코칭 실무를 수행하는데 코칭심리학과 관련하여 어떤 학습이 필요하고 어떤 실무 훈련이 필요한지에 대한 코칭심리 전문가 훈련과정의 기초적인 틀을 제공해 줄 수 있다. 코칭 전문성은 구체적으로 다음과 같은 능력을 요구한다.

바로, 코칭이 진행되는 과정에서 변화 상황에 적절하게 대응하는 능력, 예측하지 못한 상황이나 결과에 대해 가설을 세우고 원인분석과 결과를 예측할 수 있는 능력이다. 즉, 코칭의 성공과 실패에 대한 원인을 근거를 토대로 논리적으로 분석할 수 있는 능력이다. 이 모두가 코칭과정을 논리적으로 이해하고 예측하는 즉, 코칭과정에 대한 통제능력이라 할 수 있다. 많은 코칭 실무자들이 수많은 성공 사례들을 만들어 냈음에도 불구하고 이를 체계적인 지식의 틀로 만들어 내지 못하는 상황이 벌어지고 있다. 성공적인 코칭 사례를 일관된 코칭심리의 틀을 토대로 체계적으로 축적하는 것은 개인적인 코칭 역량 개발은 물론 경험적 연구를 위한 자료 활용에도 도움이 된다. 과학자-실무자 모델에서 지향하는 이론과 실무 간 결합을 통한 발전은 이를 통해 가능해진다. 통합적 성장 코칭 모델은 바로 이러한 과정을 촉진하는데 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 코칭심리학의 핵심 과제 중 하나가 체계적인 코칭심리 전문가 양성이다. 이에, 과학자-실무자 모델을 적용하여 앞서 기술한 코칭심리 전문가로서 그리고 코칭실무 전문가로서 적합한 전문성을 발휘할 수 있도록 교육과 훈련이 이루어져야 할 것이다. 좀 더 구체적인 수준에서 본다면, 통합적 성장 코칭 모델은 코칭심리 슈퍼비전 과정에도 활용이 가능하다. 슈퍼비전의 주요 기능은 코치의 전문적 기술 지식을 증진시키는 학습 기능, 코치의 자기 조절에 필요한 자기 인식을 증진시키는 통찰 촉진 기능, 그리고 코치와 피코치 관계 그리고 코칭 진행 과정 이외에 코칭에 영향을 줄 수 있는 맥락 요인 등을 고려하는 아웃사이드 기능을 포함한다(Joseph, 2016). 이 모델은 코칭 현상에 대한 지식들을 습득하고 코칭 과

정을 전체적으로 조망하는 능력을 키우는데 활용될 수 있을 것이다. 특히, 코칭의 작동 원리에 대한 이해를 토대로 피코치의 특성이나 상황적 요인에 맞춤형 접근을 시도할 수 있는 기초적인 틀로 활용이 될 수도 있을 것이다.

셋째, 코칭 심리전문가로서 코칭 역량을 지속적으로 개발하기 위한 훈련 과정에는 수퍼비전이 중요하게 포함되어 있다. 상담 및 심리 치료 분야에서 수퍼비전 과정에서 중요하게 다루는 부분이 바로 사례 개념화이다. 이는 사례에 대한 구체적이고 정확한 이해를 기초로 치료적 계획과 전략을 수립하는 과정으로서 성공적인 치료 과정을 예측해 주는 과정이라 할 수 있다. 초기 코칭심리학에서는 사례 개념화의 필요성에 대한 논란이 있기도 했으나, 점차 체계적인 사례 연구와 코칭 역량을 높이기 위한 수퍼비전에서 중요하게 요구되는 과정으로 인식되어 가고 있다(e.g. Lane & Corrie, 2014). 통합적 성장 코칭 모델은 코칭 사례를 일련의 변화 과정의 틀에서 이해할 수 있게 해 줌으로써, 피코치의 변화과정을 보다 계획적이고 전략적으로 이끌어 가는 데 도움을 제공해 줄 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 제안한 통합적 성장 코칭 모델의 제한점과 향후 이루어져야 할 작업들은 다음과 같다. 첫째, 이 모델은 특정 이론적 접근에 근거한 모델이 아니라, 코칭의 전체적인 과정을 구분하고 각 단계에서 코칭이라는 중재를 통해 유발되는 피코치 내면의 변화를 기술하고 이를 촉진하는데 활용할 수 있는 다양한 심리학 이론과 지식들을 체계적으로 통합한 모델이다. 이 모델은 이론과 경험적 연구 결과에 근거한 가설적 모델로서 이후 코칭 실무에서의 적용을 통해 검증되어야 할 모델이기도 하다. 향후, 모델의 검증

을 위한 단계적인 작업이 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 모델은 효과적인 성장을 지원하기 위해 코칭심리학자가 수행해야 할 기본 과제와 내용들을 담고 있는 일반적인 코칭심리 모델이라 할 수 있다. 따라서 향후 다양한 코칭 심리 이론 및 접근들이 실제 코칭 실무 장면에서 다양한 코칭 대상, 주제 및 맥락의 특성에 맞춰 복합적으로 활용이 되어야 할 때 체계적인 절충작업의 틀이 될 수 있을 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 절충과정보다 논리적으로 진행되는 데 필요한 보다 정교한 기준과 틀이 마련되어야 할 것이다. 셋째, 통합적 성장 코칭 모델이 기존의 코칭 모델 혹은 코칭 연구 결과들과 어떤 차이점과 공통점이 있는지를 비교해 보는 작업이 필요할 것이다. 본 모델은 코칭과정에서 나타나는 변화 현상들에 기초하여 단계를 구분한 것으로서, 기존의 특정 코칭 접근이나 기술에 초점을 둔 연구들과는 차이점이 있다. 따라서 직접적인 비교나 기존의 연구 결과들의 활용에 제한점이 있다. 한 예로, 기존의 코칭 연구들에서 코칭의 핵심요소로 많이 언급되는 관계 구축은 본 모델에서는 주요 단계 혹은 과제로 구분되어 있지 않다. 코칭에서 관계 구축 요소는 어떤 코칭 접근을 취하든지 상관없이 코칭의 효과성에 기여하는 일종의 공통 요인으로 밝혀진 바 있다. 본 모델에서는 코치와 피코치간 관계형성과 가장 관련이 많은 단계와 기법은 주도성 증진 단계의 수용하기라 할 수 있다. 수용하기는 피코치의 의도와 관점 그리고 감정을 피코치의 입장에서 읽고 받아 주는 것으로서 내적 동기 증진에 필요한 관계성 욕구를 충족시킴으로써 관계 구축에 가장 직접적인 영향을 줄 것이다. 그 외에도 성장 지향적 관점과 전체론적 관점을 통해서

코치가 피코치의 성장 동기를 불러일으키고, 피코치를 하나의 독특한 유기체로 이해하려는 노력으로 피코치의 자기 인식을 도와주는 과정, 이 모두가 코치와 안정적인 관계 구축에 기여할 것으로 본다. 따라서 코칭관계 구축은 코칭의 전체과정 중 독립적으로 구분된 한 단계라기보다는 본격적인 변화 과정을 이끌어내는 여러 단계들 모두에 기저 하는 기초라고 보는 견해(eg. Passmore, 2007)와 같이 안정적인 코칭 관계 구축은 전체적인 코칭 진행과정에서 지속적으로 유지되어야 하는 작업이라 할 수 있다.

통합적 성장 코칭 모델은 심리학 이론과 경험적 증거를 바탕으로 지속적인 변화와 성장을 효과적으로 돕는 코칭 실무의 틀이다. 이에, 코칭심리 연구의 핵심 주제와 방향성을 제시해 주는 역할을 할 수 있을 것이다. 더 나아가 코칭심리 실무와 연구를 하나의 틀로 연결해 줌으로써 과학자-실무자 모델을 기반으로 코칭심리 전문가를 양성하고 체계적인 연구를 활성화하는데 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

김은정 (2011). 정서, 변화의 핵심요소. 제 8회 대한민국 코치 대회 발표자료.

김은정 (2016). 코칭의 심리학. 서울: 학지사.

이희경 (2014). 코칭심리 워크북. 서울: 학지사. p.58.

Beutler, L. E. (1983). Eclectic psychotherapy: a systematic approach. N.Y, Pergamon Press.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*, Vol. 1: Attachment. New York: Basic Books.

Braunstein, K., & Grant, A. (2016). Approaching

solutions or avoiding problems? The differential effects of approach and avoidance goals with solution-focused and problem - focused coaching questions. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 9(2), 93-109.

Carver, C. S. & Sheier, M. F. (2011). Self-regulation of action and affect. In (eds.) *Handbook of Self-Regulation, Second Edition: Research, Theory, and Applications* (pp.1-21). N.Y.: Guilford Press.

David, S., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2013) *Beyond Goals: Effective strategies for coaching and mentoring*. Gower.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. and R. Ryan (2002). An overview of self-determination theory in E. L. Deci & R. Ryan.(Eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (pp.3-33). Rochester, N.Y.: University of Rochester Press.

Deci, E. L. & Flaste, R. (2011). 마음의 작동법: 무엇이 당신을 움직이는가? (*Why we do what we do: Understanding self-motivation*). (이상원 역). 서울: 에코의 서재. (원저는 1996년에 출판)

Gabriel, A. S., Moran, C. M & Gregory, J. B (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 56-73.

Grant, A. M. (2000). Coaching Psychology comes of age. *PsychNews*, 4(4), 12-14.

- Grant, A. M. & Palmer, S. (2002). Coaching Psychology. In *Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology*, British Psychological Society, 18 May.
- Grant, A. M. (2005). What is evidence-based executive, workplace and life coaching. In Cavanagh, M., Grant, A. M. & Kemp, T.(Eds.), *Evidence-Based Coaching Vol.1: Theory, research, and practice from the behavioural sciences* (pp. 1-12).
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 79(2), 146-165. p.148
- Grant, A. M. (2013). New perspectives on goal setting in coaching practice: an integrated model of goal-focused coaching. In D, Susan, D. Clutterbuck, & D. Megginson(Eds.) *Beyond Goals: Effective strategies for coaching and mentoring* (pp.55-83). Gower.
- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 97(1), 18-38
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. (2007). The goal-focused coaching skill questionnaire: Preliminary findings. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 751-760.
- Griffiths, K. (2005). Personal coaching: a model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65. p.58
- Griffiths, K. & Campbell, M. (2009). Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal for Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (2), 16-31.
- Haan, E. D., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65(1), 40-57.
- Haney, G. P., Iwata, B. A., & Mccord, B. e. (2003). Functional analysis of problem behavior: A review. *Arington Developmental Center Journal of Applied Behavior Analysis*, 23, 147-185.
- Higgins ET. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist* 52, 128-130.
- Joseph, S. (2016). A Reiview of research into business coaching supervision: *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*, 9(2). pp. 158-168.
- Kauffman C (2006). positive psychology: the science at the heart of coaching. in *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Ch. 8. 219-253.
- Kauffman, C. (2016). Model agility effectiveness and four perspectives on a case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 157-176.
- Kegan R. (1982). *The Evolving self: Problem and processing human development*. Cambridge, MA; Harverd University Prss.
- Lane, D. A. & Corrie, S. (2014). Does coaching

- psychologist need the concept of formulation? *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 193-206.
- Linley, P. A. & Harrington, S. (2005). Positive psychology and coaching psychology perspectives on integration. *The Coaching Psychologist*, No 1, July, 13-14.
- Linely, P. A. & S. Harrington (2007). Integrating positive psychology and coaching psychology: shared assumption and aspirations?. In S.Palmer & A.Whybrow (Eds.) *Handbook of Coaching Psychology* (pp.40-56). Routledge. p 46.
- Locke, E. A., & Latharn, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latharn, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship? *Academy of Management Perspectives* 2, 17-23.
- Loevinger, J., & Blasi, A. (1976). *Ego Development*. San Francisco, CA; Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Miller, W. R., & Rollick, S. (2006). 동기강화 상담: 변화준비시킴기 (*Motivational Interviewing: Preparing People for Change*. 2nd.). (신성만, 권정옥, 손명자 역). 서울: 시그마프레스. (원저는 2002년에 출판)
- Norcross, John C.; Goldfried, Marvin R. (2005). *Handbook of Psychotherapy Integration*. New York: Oxford University
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2008). *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge.
- Passmore, J. (2005). The Heart of coaching. *The Coaching Psychologist*, 1, 6-9.
- Passmore, J. (2007). An Integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 3(1), 48-62.
- Passmore & Theeboom, T (2015). *Coaching Psychology: A journey of development in research*. In L. E. Van Zyl, M. W. Stander & A. Oodendal (ed.). *Coaching Psychology: Meta-theoretical perspectives and applications in multi-cultural contexts*. New York, NY. Springer.
- Peterson, D. B. (2006). People are complex and the world is messy: A Behavior - based approach to executive coaching. In D.R Stober & A. M. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to work for your clients*, (pp. 51-73). John Wiley & Sons. p.52.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., & Di Clemente, C. C. (1994). *Changing for Good: a revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward*, NY:William Morrow and Company.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and therapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and

- well-being. *American Psychologist*, 57(1), 68-78.
- Sackett, D. L., Haynes, R. B., Guyatt, G. H., & Tugwell, P. (1996). Evidenced based medicine: What it is and what is isn't. *British Medical Journal*, 13, 71-72.
- Skiffington, S., & Zeus, P. (2003). *Behavioral Coaching: How to build sustainable personal and organizational strength*. North Ryde, NSW, Australia: McGraw-Hill.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. The Free Press: Simon and Schuster. NY.
- Spence, G. D. & Deci, E. L. (2013). Self-determination theory within coaching contexts: supporting motives and goals that promote optimal functioning and well-being. In S. David, D.Clutterbuck, & D.Megginson. (Eds.) *Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring* (pp.85-108). Gower.
- Spence, G. B. & Oades, L. G. (2011). Coaching with self-determination in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence Coaching and Mentoring*, 9(2), 37-55.
- Stober, D. R. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective, In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to work for your clients*, pp. 17-50. John Wiley & Sons.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.

1차 원고접수 : 2017. 02. 17

2차 원고접수 : 2017. 05. 04

최종게재결정 : 2017. 05. 31

An Integrative Coaching Model of Development: The Implications for Research and Professional Training in Coaching Psychology

Eun Jeong Kim

Chung-Ang University, Graduate School of Psychological Service

An integrative coaching psychology model of development is suggested as the foundation for the research and professional training in coaching psychology. This model is a psychology based coaching model which is developed on the basis of the multiple psychological perspectives and related theories, in order to understand the principles and mechanisms of coaching practices and improve the effectiveness of coaching. It consists of the key elements that help the coachees to improve their self-awareness and self-directedness toward goals they want: developmental perspectives, wholistic perspectives, improving self-directedness, promoting for changes, and establishing the foundation for continuous growth. And it is expected that this model may give a way to make many different coaching approaches and skills combined systematically. In addition, the implications for research and professional training in coaching psychology are discussed.

Key words : integrative model of development, psychology-based coaching, research and training in coaching psychology