

## 효과적인 그룹코칭 프로세스 개발에 관한 연구

박정영\*

본 연구는 그룹코칭에 대한 연구가 절대적으로 부족한 상황에서 문헌 연구를 통해 그룹코칭을 팀코칭과 비교함으로써 그 정의를 보다 명확히 하고 그룹코칭과 유사한 영역으로 언급되고 있는 퍼실리테이팅과 트레이닝과의 차이를 정리해보았다. 또한 그룹코칭을 비구조화, 준구조화, 구조화 그룹코칭으로 구분하고 각각의 구조에서 요구되는 것을 명확히 함으로써 그룹코칭에 대한 혼란을 최소화 하고자 하였다. 현재 국내에서 활발히 활동하고 있는 그룹코칭 전문코치 15인을 대상으로 그룹코칭의 성공에 영향을 미치는 요인에 대한 설문을 실시한 결과 전문코치와 관련된 요인(그룹코칭 진행기간, 전문코칭경험, 전문코칭교육)과 목표설정이 그룹코칭을 성공적으로 이끄는 데 매우 중요한 것으로 나타났다.

본 연구자는 문헌연구와 설문 결과를 근거로 효과적인 그룹코칭 프로세스를 제안하였다. 사전, 코칭진행, 사후 프로세스로 전개하고 있으며 각각의 프로세스에서 중요하게 다루어야 하는 요인들을 언급하였다. 조직(기업) 그룹코칭에서는 그룹코칭의 참가자들뿐만 아니라 조직도 코치(코칭팀)의 고객으로서 프로세스에 포함시켜야 한다. 또한 참가자들의 직속상사를 그룹코칭 프로세스에 포함시킴으로써 참가자들이 보다 적극적으로 그룹코칭에 참여하고 현장에 적용할 수 있는 환경을 조성하도록 한다.

다양한 형태로 진행되고 있는 그룹코칭이라도 ‘코칭’이 정확하게 적용되어야 그룹코칭으로서의 생명력을 갖게 된다. 본 연구는 다양한 형태의 그룹코칭을 분류하는 기준을 제시함으로써 향후 그룹코칭 연구의 출발점을 보다 명확히 하였다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있다.

주제어: 그룹코칭, 팀코칭, 구조화, 프로세스

---

논문제출일: 2009. 3. 30.      최종심사일: 2009. 5. 25.

\* 안산공과대학 국제관광경영과 교수, (사)한국코치협회 이사 & 인증위원장

Corresponding Author : Park, Jung Young, Professor of Ansan industry Science University  
Director, Institute of international tour management. E-mail: young@procoach.co.kr

## I. 서론

임원과 팀장이 모든 해답을 제시하고 조직원들을 이끌어가던 리더십은 21세기 급변하는 정보화시대에 더 이상 효과가 없으며 리더 본인들 스스로 한계를 실감하고 있다(조성진, 2008). 이러한 조직 환경의 변화에 새로운 솔루션으로 코칭이 등장하였고 지금까지 성공적으로 그 역할을 수행하고 있다. 코칭의 성장은 많은 연구나 논문을 통해서 증명되고 있는데 미국에서 코칭과 관계된 자료가 1996년에 60개 정도에 불과하였으나 2008년 상반기에만 600개 이상의 자료가 관리되고 있다(홍의숙, 2009). 이선희(2009)연구에서도 학위논문을 제외한 코칭관련 외국 논문의 수는 90-94년에 23편에서 2005-2008년에 58편으로 급증한 것으로 나타났다. 지난 10년간 세계적으로 볼 때 포춘 500대 기업의 임원 중 50% 이상이 코칭을 받은 경험이 있으며(박은연, 2009), 미국, 유럽, 아시아의 중요한 의사결정권자들은 조직의 미래를 재창조하는 리더가 되기 위해 코칭들과 강력한 파트너십을 형성하고 있다(Hargrove, 2006). ASTD(American Society of Training and Development) 학술대회의 코칭관련 주제 발표 동향을 살펴보면 2004년에는 2건, 2005년에는 12건, 2007년 12건, 2008년에는 10건으로 코칭에 대한 관심이 지속될 것으로 예측되고 있다(오헌석 외, 2009).

이와 같이 많은 연구에도 불구하고 코칭의 특성 상 실증적 연구가 부족하고 대부분 케이스 스터디에 의존(Mulec & Roth, 2005)하고 있다. 코칭이 전세계적으로 성장하고 있는 분야임에도 불구하고 코칭을 규제하는 곳이 없어 기본적인 프로세스가 정립되어 있지 않고 코칭이라는 전문 영역 역시 정확히 정의되고 있지 못하다(Mulec & Roth, 2005). 코칭 역할과 코칭의 장단점, 코칭 용어와 정의에 대한 혼란도 존재하고 있다(Reich 외, 2009).

최근에 대두되고 있는 그룹코칭에 대한 연구도 일반 코칭과 크게 다르지 않다. 그룹코칭은 매우 다양한 형태로 진행(Britton, 2010)되고 있어 트레이닝, 퍼실리테이션과 혼동되기도 하고 형태의 다양성만큼 그룹코칭에 대한 용어와 정의도 다양하고 혼란스럽다.

그룹코칭은 일대일 코칭과는 달리 여러 사람이 함께 코칭에 참여함으로써 코치는 일대일 코칭보다 더 지시적이며 주도권을 갖게 된다(Britton, 2010). 섬세한 밸런스를 요구하는 긴장의 순간인데 코치는 고객의 아젠더를 위한 공간과 주도권 사이에서 적절한 밸런스를 유지해야 하는 또 다른 역량이 요구된다. 그룹코칭에는 고객의 아젠더를 다루고 모니터링을 해야 하는 그룹 전체의 다이내믹이 있기 때문에 그룹코칭을 리딩하는 코치들에게는 뛰어난 퍼실리테이션 능력이 요구된다. 하지만 퍼실리테이션 역량이 요구된다고 해서 그룹코칭과 퍼실리테이션이 일치한다는 의미는 아니다.

본 연구에서는 보다 효과적인 그룹코칭의 프로세스를 개발하기 위하여 문헌연구를 통해 그룹코칭의 정의를 명확히 하고 전 세계적으로 진행되는 다양한 형태의 그룹코칭을 정리하고자

한다. 또한 유사 영역인 퍼실리테이션과 트레이닝과의 차이를 명확히 하고 전 세계적으로 다양하게 진행되고 있는 그룹코칭의 구조를 분류하여 그룹코칭 영역을 분명히 하고자 한다. 또한 현재 국내에서 활동하고 있는 그룹코칭 전문코치 15인을 대상으로 그룹코칭의 성공을 좌우하는 요인에 대한 설문 결과를 제시하고 효과적인 그룹코칭 프로세스에 반영하고자 한다.

## II. 본론

### 1. 정의: 그룹코칭 VS. 팀코칭

코칭은 연구자에 따라 코치에 따라 기능(스킬)적인 관점, 효과적인 관점, 프로세스적인 관점에서 매우 다양하게 정의되고 있다(조성진, 2009; 홍의숙, 2009). 그룹코칭과 팀코칭 역시 명확한 연구가 선행되고 있지 않은 상황에서 다양한 형태로 진행되고 있기 때문에 용어 사용과 형태에 있어 매우 혼란스럽다. 우선적으로 그룹과 팀의 정의를 명확히 검토해봄으로써 그룹코칭과 팀코칭을 명확히 구분하고자 한다.

#### (1) 그룹

서로 어떤 연관성이 있는 많은 사람 혹은 많은 것들(a number of things or persons being in some relation to one another) - 위키피디아

함께 행동하거나 공통점이 있어 한데 묶일 수 있는 사람들의 무리 - 국어사전(네이버)

#### (2) 팀

하나의 공통적인 목적으로 상호 연결되어 있는 사람들 혹은 동물들의 그룹. 팀은 매우 높은 복잡성을 보이는 임무를 수행하며 상호의존적인 하부임무를 가지고 있다. - 위키피디아

같은 일에 종사하는 한 동아리의 사람 - 국어사전(네이버)

그룹과 팀의 사전적 의미를 살펴보면 그룹이 팀보다는 보다 포괄적인 개념으로 사용되고 있으며 팀은 공동의 목표(임무)를 함께 수행하는 사람들의 집합체로서 상호의존도가 높다는 특징이 있다.

'팀'의 전문적인 정의를 살펴보면 그룹과 팀의 차이를 상대적으로 명확히 알 수 있다. Katzenbach와 Smith(1999)는 '서로 중요하게 생각하는 공동의 목적, 성과목표와 달성에 대한

의지가 있으며 상호 보완적인 스킬을 보유하고 있는 작은 규모의 사람들'이라고 정의하였다. Thompson(2000)은 '정보, 자원, 스킬 면에서 상호 의존적이며 공동의 목표를 달성하기 위해 그들의 노력을 합치는 일단의 사람들'을 팀이라고 정의하였다. 두 사람의 정의에서 하나의 팀으로 정의되기 위해서는 공통적으로 '공동의 목표, 상호의존성, 목표달성을 위해 보완적 스킬 사용'을 언급하고 있다. Wageman(2005)도 팀이 되기 위해서는 그 그룹을 결정짓는 경계가 있어야 하고 상호 의존적인 팀원들은 각각 다른 역할을 담당하고 있으며 함께 달성해야 하는 일(task)이 있어야 한다고 하였다. 일단의 사람으로 구성되었지만 그룹은 팀과는 달리 상호의존도가 낮으며 공동의 관심사는 가지고 있을 수 있으나 함께 달성해야 되는 공동의 목표가 있지는 않다. 그룹원들도 각각 다른 스킬과 자원을 가지고 있지만 팀을 구성하는데 있어 결정적인 요소인 반면 그룹에 있어서는 고려의 대상이 아니다.

현재 진행되고 있는 그룹코칭과 팀코칭 역시 이러한 그룹과 팀의 정의를 기초로 하여 구분되어서 사용되고 있다고 할 수 있다. CCL(Center for Creative Leadership)에서 진행되고 있는 그룹코칭과 팀코칭에 대한 설명이다.

### (3) 그룹코칭

전문직업인들이 그들의 일을 보다 효과적으로 하기 위해서 전문직업인들을 한데 묶어서 코칭을 하는 것이다. 공식적으로 혹은 비공식적으로 진행될 수 있으며 공통의 흥미(interest)가 있는 동료들과 함께 할 수도 있으며 효과성을 증진시키는데 있어 함께 하고자 하는 사람들이 여러 조직으로부터 모일 수도 있다. 예를 들면 한 팀에서 일을 하고 있지는 않지만 다른 비즈니스 라인의 매니저 그룹이 서로의 배움과 베스트 프랙티스를 공유하고 공유된 지식을 통해 효율성을 만들어내고자 그룹코칭을 받을 수 있다.

### (4) 팀코칭

커뮤니케이션, 이해, 협력을 증진시켜 팀의 생산성을 높이기 위해 팀을 발전시키는 것이다. 스스로 설정해 놓은 팀의 한계를 넘도록 한다.

- 임원이나 시니어 매니저 팀
- 막 구성된 팀, 어려움이 있는 팀, 합병에 처해 있는 팀
- 외부코치의 도움으로 더 많은 가치를 얻고자 하는 팀

미국에서 그룹코칭을 리딩하는데 있어 선두주자인 Ginger Cockerham(Britton, 2010)은 그룹코칭을 조직의 목표와 혹은 개인적 목표를 달성하기 위해 합류한 사람들의 에너지, 경험, 지혜를 극대화하고자 하는 의도를 가지고 전문코치가 촉진적으로 이끄는 그룹 프로세스'라고 정의하고 있다.

그룹코칭은 공통된 관심을 가지고 있는 사람들이 공통의 주제를 가지고 코칭을 받음으로써

상호 학습의 효과를 증진시키는 것으로 볼 수 있다. 물론 공통의 주제 내에서 개개인의 목표를 달리 가지고 갈 수 있다. 반면에 팀코칭은 공통의 임무를 수행하는 팀이 팀의 성과를 향상시키기 위해서 팀원이 함께 코칭을 받는 것이며 그 결과에 대해 상호 책임을 지는 것이다. 그룹코칭은 업무 현장에서의 독립성이 강한 반면 팀코칭은 임무 수행에 있어 상호 이해가 얽혀 있을 수 있기 때문에 그룹코칭에 비해 이해당사자들 간의 갈등상황이 발생할 수 있다. 팀을 코칭할 때는 개개인을 개발하는 관점보다는 그 팀 자체를 하나의 유기체로 인식하고 팀 전체가 발전하고 진화할 수 있도록 코칭하는 것이 중요하다. 이러한 개념은 코칭을 제공하는 다른 기관의 홈페이지에서도 발견할 수 있다.

그룹코칭은 한 조직 내에 있으나 지역적으로 분산되어 있는 직원들, 지리적으로 서로 경쟁에 있지 않으면서 유사하거나 연관된 분야에 있는 개인들의 그룹이 그룹코칭의 대상이다(www.coachingsuccess.com).

팀코칭은 특별하고 측정가능하며 지속적인 결과를 얻기 위해 기준에 존재하고 있는 혹은 딱 구성된 팀이 기존의 범위를 뛰어넘어 변화할 수 있도록 지원하는 것이다(The Coaching Group www.thecoachinggroup.com).

국내 주요 코칭기관(룩스코칭, CMOE, 아시아코치센터, 인코칭, 하우코칭, 한국멘토링코칭센터, 한국코칭센터)의 홈페이지를 검색한 결과 정확하게 그룹코칭과 팀코칭을 구분하여 설명하고 있는 기관이 2, 동시에 설명하지 않았지만 팀코칭과 그룹코칭을 명확하게 설명하고 있는 기관이 각각 1, 혼동되어 사용하고 있는 기관 2, 전혀 언급하고 있지 않은 기관이 1곳 이었다.

그룹코칭과 팀코칭은 여러 사람이 모여서 코칭을 받는 다는 점에서는 공통점이 있으나 팀코칭이 되기 위해서는 반드시 공통의 임무(업무)를 수행하는 구성원들로 구성된 팀이어야 한다. 팀은 상시 구성되어 있는 팀일 수도 있고 프로젝트를 수행하기 위해 임시로 구성된 프로젝트 팀일 수도 있다. 조직의 임원의 경우에는 공통의 관심사 내에서 개별적인 이슈(Joyce Mondejar-Dy, 2004)를 다룰 경우 그룹코칭의 성향이 더 강할 수 있으나 임원의 특성 상 한 조직의 상위계층으로서 조직의 성과달성을 위한 하나의 팀으로 간주될 수 있다. 한 조직의 임원들을 대상으로 한 리더십 그룹코칭에 대한 연구(Kets de Vries, 2005)에서는 8명의 임원들이 리더십에 대한 360도 피드백 결과를 가지고 코칭을 받음으로써 직접적으로 공통의 업무 수행을 위한 코칭이 아닌 그룹코칭의 형태이었다. 그러나 조직 구성 상 임원들이 하나의 팀이 되어 회의를 진행하고 의사결정을 하기 때문에 코칭을 통해 하나의 팀으로 활동하는데 있어 상호 커뮤니케이션과 결정능력을 향상시키고 상호 역할과 장단점을 이해하는 결과를 창출함으로써 결과적으로 임원 팀의 성과 향상을 이루게 되었다.

기업그룹코칭은 일반 대중을 대상으로 공통의 관심사가 있는 참가자를 모집하여 진행하는 공개그룹코칭(개인그룹코칭)과 달리 한 조직에서 같은 계층, 혹은 공통의 관심사가 있는 참가자를 대상으로 한다(Britton, 2010). 기업그룹코칭은 일대일 코칭에 비해 비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 보다 많은 조직원들을 대상으로 진행할 수 있어 조직 문화 형성에 큰 효과가 있다.

## 2. 그룹코칭의 규모, 기간, 진행방법과 효과

그룹코칭은 코칭에 있어서 비교적 새로운 형태의 코칭으로서 규모, 기간에 있어 매우 다양한 형태로 진행되고 있다(Britton, 2010). 코칭 서비스를 제공하는 CCL의 홈페이지에는 그룹코칭과 팀코칭 모두 고객의 니즈에 따라 6개월에서 1년 동안 진행되고 있는 것으로 설명되고 있다. 위키피아에서 설명되고 있는 임원 그룹코칭의 경우에는 하루에서 1년까지도 지속될 수 있다고 한다.

그룹 사이즈는 2명에서 20명(위키피아), 15명에서 25명(www.coachingsuccess.com)으로 그 규모가 다양한 것으로 나타났다. 국제코치연맹(ICF)에서 코칭시간을 카운트 하는 기준으로 그룹코칭의 사이즈를 15명으로 제한하고 있다. 그룹임원코칭 설문결과(Air Institute, 2008)에 의하면 2-6명이 48%, 7-12명이 48%이며 12명이 초과할 경우 그룹코칭의 효과가 급속도로 떨어지고 그룹코칭이라기 보다는 퍼실리테이팅에 가깝게 된다고 하였다. 이 연구에서 언급한 가장 이상적인 그룹코칭 사이즈는 7명이다. Thornton(2010) 역시 면대면 그룹코칭일 경우 5-8명이 적정하다고 하였으며 10명 이상일 경우 개인적 학습의 니즈를 충족시킬 만큼 관심을 쏟을 수 없다고 하였다. 반면에 그룹의 사이즈가 너무 작을 경우 코치는 코치로서 뿐만 아니라 참가자로서의 이중 역할을 수행해야 하는 부담감이 있다고 한다.

동 연구에서 한 세션 시간은 1시간에서 3시간까지가 47%, 15%가 하루 세션을 갖는다고 한다. 텔레로 진행될 경우에는 90분(1시간 30분)이 최대 허용시간이라고 하였다(Britton, 2010). 그룹코칭은 면대면으로 진행되기도 하고 전화나 스카이프 등 온라인으로 진행이 되기도 한다. 혹은 시간적, 지역적, 경제적 이유로 온라인 그룹코칭을 진행하면서 중간에 면대면 그룹코칭을 몇 회 삽입하기도 한다.

전체 기간은 3-6개월이 33%, 6개월 초과-1년 이하가 10%, 1년 초과가 7%, 다양하다고 언급한 코치가 5%였다. 위 연구들을 종합해보면 7명이 한 그룹이 되어 3-6개월 동안 약 1-3시간 정도의 세션을 갖는 것이 일반적으로 진행되는 그룹코칭이라고 볼 수 있다.

그 밖에 Britten(2010)은 그룹코칭과 일대일 코칭을 조합한 하이브리드(hybrid) 접근법과 레슨 위주의 프로그램(3번 정도 전화 레슨)에 한 번의 공개포럼을 열어 그룹코칭을 진행하는 형태인 공개코칭포럼(open coaching forum)을 제시하기도 하였다. 이 때에는 포럼에 참석한 사람들로부터 즉석에서 코칭 아젠더를 이끌어낸다. 혹은 그룹코칭 접근법을 활용하여 하루 종일 워크숍 형태로 진행하기도 한다. 반면에 Thornton(2010)은 한 번으로 끝나는 것이 아니라 장기간 이루어지는 것을 강조하고 있다. 앞에 일어난 학습을 반복적으로 성찰하고 다양한 상황에 경험함으로써 학습은 시간을 두고 이루어진다고 하여 그룹코칭과 팀코칭에서의 학습의 효과를 강조하고 있다.

일대일 코칭에 대한 구체적인 ROI는 맨체스터 리뷰 연구(2001)에서 571%, ICF Global

Coaching Survey(2009)에서 평균 34.4%라고 한다. 하지만 지금까지 그룹코칭에 대한 구체적인 ROI가 언급된 연구는 찾아볼 수가 없기 때문에 경험적 연구를 통해 발견된 일반적인 효과를 정리하면 다음과 같다.

CCL과 위키피아에서 이야기하는 그룹코칭의 효과이다.

- 참가자들이 그들의 베스트 프랙티스를 공유함으로써 훌륭한 아이디어가 빨리 통합되고 급속도로 전파된다.
- 공유된 경험을 통해 특정분야에 대한 지식을 강화한다.
- 공유된 상황에 대한 인지 정도를 강화한다.
- 참가자들은 변화를 빨리 매니징하게 되고 지체 없이 응답함으로써 변화가 보다 부드럽게 일어나고 보다 적은 어려움을 겪게 된다.
- 공유된 프랙티스와 터득하게 된 교훈을 통해 생산성을 향상시킨다.
- 조직이나 기업 내에서 그룹코칭이 진행될 경우 조직과 회사의 목표에 보다 쉽게 도달할 수 있어 결과적으로 회사의 이익을 높일 수 있다.
- 직장에서 그룹코칭이 진행될 경우 수십 년, 수백 년간 전해 내려온 집단지혜가 전파되도록 함으로써 조직과 개인의 목표를 보다 빨리 달성할 수 있다.
- 조직이 어떻게 공유하고, 프로세스를 진행하고 정보를 사용하는가에 대한 이해를 높인다.

필리핀 임원들의 소진과 커미트먼트에 대한 그룹 임원 코칭의 효과성 연구(Joyce Mondejar-Dy, 2004)에서는 31명의 임원들을 3그룹(파일럿 그룹 8명의 임원, 두 번째 그룹 12명의 임원, 파일널 테스트 그룹 11명)으로 나누어 그룹코칭을 11개월 동안 진행하였다. 4시간 씩 3번의 그룹코칭이 진행되었으며 4주 뒤 1시간 씩 개별세션이 있었다. 그룹코칭 첫 세션 전에 소진 정도와 커미트먼트 정도에 대한 사전테스트(MBI: Maslach Burnout Inventory), 3번째 세션 후에 사후테스트, 4주 뒤에 2차 사후테스트를 진행한 결과 사후테스트에서는 감정적 소모의 빈도와 강도에 있어 중요한 감소가 있었으며, 2차 사후테스트에서는 빈도에서만 의미 있는 변화가 있었다. 그러나 비개인화(depersionalization)와 개인 성취도(personal accomplishment)에서는 의미 있는 변화가 발견되지 않았다. 커미트먼트와 관련해서는 조직 커미트먼트의 감정적 브랜드(affective brand)에서 의미 있는 향상이 발견되었다. 이 연구에서 필리핀 임원들의 소진의 중요 요소는 전략적 사고의 부재, 개인과 조직 목표의 불일치, CEO의 성향, 가족문제와 외로움, 이사회에 높은 기대(위기와 실패), 과도한 업무 등의 순으로 나타났다.

Kets de Vries(2005)는 8명의 임원으로 구성된 리더십 그룹코칭 케이스 스터디를 통해 코칭이 고성과가 나는 EQ 팀을 만드는데 효과적이라고 하였다. 두 가지의 진단 툴(리더십 행동에 대한 특성 & 개인적 성향)을 사용하여 사전에 다면평가를 실시한 결과에 피드백을 하는 이틀

의 워크숍과 두 달 뒤 팔로우업 미팅으로 구성되어있다. 참가자들은 이번 그룹코칭을 통해서 상호 개인 간의 역할인식(자신의 역할과 다른 임원의 보완적인 역할에 대한 이해와 팀을 약화시키는 잘 못된 역할에 대한 인식), 상호관계형성 스킬 향상(경청, 좋은 관계는 좋은 비즈니스 성과 창출), 팀으로서의 결속력(신뢰, 상호존중, 공통의 가치와 목표가 명확해짐), 코칭스킬을 부하직원에게 사용, 보다 집중된 커뮤니케이션(덜 논쟁적이 되어 쓸모 없는 곳에 에너지를 사용하지 않게 됨, 서로 참여하는 대화를 함), 직장과 개인적인 삶의 밸런스에 대한 관심이 높아지는 효과를 얻었다고 하였다. 하지만 이번 그룹코칭은 연구자가 고성과를 위한 팀빌딩 워크숍, 집중 그룹코칭, 팀빌딩 세션 등 다양한 표현을 쓸 정도로 그 정체성이 모호하다. 일단 8명의 임원으로 구성이 되어있기 때문에 한 조직 내에서 하나의 팀으로서의 성격이 있는 그룹으로서 팀코칭의 성격이 강하다고 할 수 있다.

이순규(2008)는 간호사들을 대상으로 그룹코칭 프로그램이 감성지능과 자기효능감에 미치는 효과를 연구하기 위해 중재가 들어간 실험군(17명)과 대조군(15명)을 비교 연구하였다. 결과적으로 그룹코칭 프로그램의 중재가 감성지능에는 유의한 차이를 보였지만 자기효능감에는 유의한 차이가 없었다.

### 3. 그룹코칭의 구조

코칭은 일대일 코칭 개념에서 발전되었다고 할 수 있다. 많은 연구자들이 일대일의 관계에서 코칭을 정의(Oberstein, 2009; Kinlaw, 1989; Fournies, 1978)하는 것도 전문코칭(기업코칭과 개인코칭)이 일대일로 시작되었기 때문일 것으로 추론할 수 있다. 또한 현재 기업에서 진행되는 코칭 중 임원 일대일 코칭이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 그룹코칭은 코칭 중에서도 새로운 형태로(Britton, 2010) 코칭을 그룹에 적용한 것이다. 그룹을 리딩하는 프로세스가 강한 분야는 퍼실리테이션(facilitation)으로서 그룹코칭에 퍼실리테이션이 자주 언급되는 것은 당연한 일이라고 할 수 있다.

퍼실리테이션은 '쉽게 만들다'라는 뜻을 가진 라틴어 퍼실리스(facilis)에서 유래하였다. John Heron은 '경험적인 그룹에서 배우고자 하는 참가자들을 도와주는 역할을 하는 사람을 퍼실리테이터(facilitator)'라고 정의하여 그룹 프로세스를 강조하였으며 Spinks와 Clements는 '학습자의 경험과 활동에 집중하여 참가자의 학습을 가능하게 하고 격려하는 사람'으로 정의하여 무엇을 가르칠 것인가(내용)를 미리 준비하고 집중하는 트레이닝(training)과는 달리 퍼실리테이팅은 프로세스와 틀/framework)은 제공하지만 학습 정보가 학습자들로부터 나오고 내용이 그룹으로부터 나온다는 것을 강조하였다(Britton, 2010). 퍼실리테이터, 특히 제 3자로서의 퍼실리테이터는 전문가로서의 역할보다는 참가자들을 잘 가이드하는 역할이라고 볼 수

있다. 이런 관점에서 보면 퍼실리테이터는 코치가 일대일이 아닌 그룹을 코칭할 때의 역할과 일치한다고 볼 수 있다. 그러나 퍼실리테이팅과 그룹코칭의 차이는 아젠더(agenda)가 누구로부터 나오는가에 있다. 코액티브 코칭(Co-Active Coaching)모델에서 '아젠더는 고객으로부터 나온다(The agenda comes from the clients.)'고 할 정도로 코칭에 있어 아젠더는 매우 중요하고 반드시 코칭을 받는 고객으로부터 출발해야 한다(Whitworth 외, 2007). 코칭에서의 아젠더란 '고객이 원하는 결과'이며 코칭에서는 그 것을 중심으로 코칭이 이루어진다. 'Big A(genda)'와 'Small a(genda)'를 구분하고 있는데 'Big A'는 고객이 이루고자 하는 삶으로서 비전, 꿈, 충만한 삶과 같은 것이다. 'Small a'는 'Big A'를 채워주는 것으로 액션을 말한다. 'Small a'는 목표, 액션, 의지와 책임으로 표현될 수 있다. 퍼실리테이팅은 퍼실리테이터가 아젠더를 준비하고 그 아젠더에 맞게 틀과 프로세스를 준비해간다. 코칭에서도 다양한 틀을 준비해가지만 틀박스로서 준비해갈 뿐 사전에 무엇을 쓸 것인가를 확정하지 않는다. 물론 현재 진행되고 있는 일대일 코칭에서도 기업코칭의 경우에는 특정한 프로세스와 틀을 사전에 설계하여 준비하는 경우도 많다.

그룹코칭과 자주 비교되는 또 다른 전문영역은 트레이닝(training)이다. Saks와 Haccoun은 트레이닝을 '현재 직업에서 성과를 향상시키기 위해 지식, 스킬, 능력을 습득하는 것'으로 정의한다(Britton, 2010). 트레이닝은 트레이너가 아젠더를 만들어낼 뿐만 아니라 트레이닝의 내용(contents)도 만들어내고 트레이닝이 진행되는 교실에서의 학습에만 집중할 뿐 학습자의 삶에 어떻게 적용할 것인가에 대해서는 상대적으로 적은 관심을 갖는다. 그룹코칭, 퍼실리테이팅, 트레이닝의 공통점과 차이점을 간단히 정리하면 <표 1>과 같다.

**<표 1> 순수 그룹코칭, 퍼실리테이팅, 트레이닝의 공통점과 차이점\***

구분	순수그룹코칭*	퍼실리테이팅	트레이닝
아젠더	참가자(그룹)	퍼실리테이터	트레이너
목표	참가자(그룹)	참가자	참가자, 조직
틀과프로세스	참가자(그룹)	퍼실리테이터	트레이너
내용	참가자(그룹)	참가자	트레이너
학습이일어나는곳	코칭세션과 고객의 삶	교실과 고객의 삶	교실

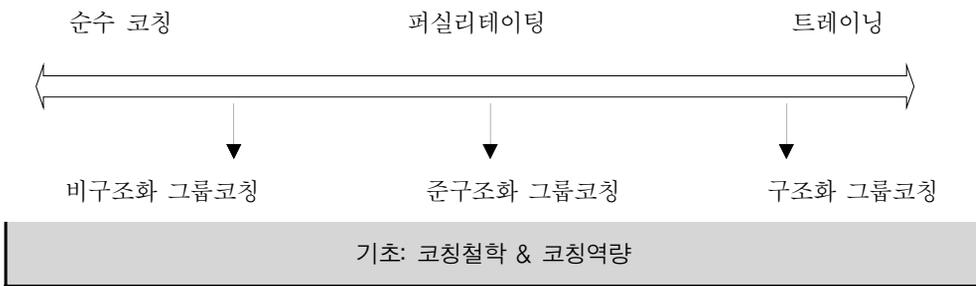
Reich 등(2009)은 그의 연구에서 코칭의 역할을 명확히 하여야 코치와 참가자들 사이의 갭

\* 현재 진행되고 있는 그룹코칭은 퍼실리테이팅, 트레이닝의 특성을 상당부분 포함하고 있는 경우도 많기 때문에 특별히 세 영역을 분명히 구분하기 위해 '순수 그룹코칭'이라고 하였다.

을 줄이고 공통된 언어를 사용할 수 있다고 하였다. 그들은 코칭의 역할을 컨설턴트(consultant), 감독자(supervisor), 교육자(instructor), 퍼실리테이터(facilitator), 멘토(mentor)라고 하였다. 그러나 그의 연구에서 코치는 전문코칭교육을 받은 전문코치들이라기보다 그 수업을 받았던 학생들로서 박사과정에 있거나 기업의 직원들이 학생들을 지도하는 과정에 대한 연구로서 어떤 형태의 코칭이 진행되었는지를 명확히 판단하기 어렵다.

국내 유일의 그룹코칭 연구인 이순규(2008)의 연구도 그룹코칭 프로그램에 대한 정의가 명확하지 않다. 3일에 걸쳐 24시간동안 진행되었던 일반 코칭 프로그램을 조정하여 8시간씩 약 2주 간격으로 2일에 걸쳐 교육하였다. 세부적인 프로그램 설명에서도 특별히 그룹코칭의 성격(아젠더와 구체적인 액션 플랜이 참가자들로부터 나오는 것)을 찾기 어려웠다. 비록 과정 종료 후 매일의 수행과제가 있어 참가자들이 자신들의 삶의 현장에서 적용할 수 있도록 설계되었지만, 자기효능감에 유의적 차이가 발견되지 않은 이유를 설명한 부분에서 아젠더와 액션플랜이 참가자들로부터 나오기보다 프로그램 진행자에 의해 사전에 일반적인 상황을 전제로 설정되어 있음을 알 수 있었다. 즉 이순규가 진행하였던 그룹코칭 프로그램은 그룹을 대상으로 진행된 워크숍의 성격이 더 클 것으로 추측된다.

그룹코칭은 매우 다양한 형태로 진행되고 있는데 코칭, 퍼실리테이팅, 트레이닝 중 어디에 비중이 더 있는가에 따라 본 연구자는 비구조화(non-structured), 준구조화(semi-structured), 구조화(structured) 그룹코칭으로 구분하고자 한다. 코칭, 퍼실리테이팅, 트레이닝을 얼마만큼의 비중으로 가지고 갈 것인가는 사전에 어떻게 설계하는가에 따라 달라진다. 그룹코칭의 구조를 스펙트럼으로 표현하면 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 그룹코칭 구조(structure) 스펙트럼\*

\* Jennifer J. Britton(2010)의 The Continuum of Group Process를 수정함.

그 어떤 형태의 그룹코칭이더라도 그룹코칭은 퍼실리테이팅과 트레이닝과는 달리 코칭철학을 기초로 하고 있으며 그룹코칭을 리딩하는 코치는 코칭 핵심 스킬과 역량을 가지고 있어야 한다(Britton, 2010). 그룹코칭을 리딩하는 코치는 고객 스스로 본인의 목표를 명확히 하고 목표 달성을 위한 구체적인 실행을 할 수 있도록 한다.

그룹코칭을 시작하기 전에 그룹코칭에서 다룰 주제(theme), 즉 그룹코칭의 공통의 관심사는 사전에 정해서 제시되는 경우가 대부분이다. 개인 그룹코칭의 경우에 참가자들을 모집할 때 자녀양육, 직장과 삶의 밸런스, 재정, 건강 등 포괄적인 주제가 사전에 정해져야 공통의 관심사를 갖는 사람들이 모집이 된다. 기업의 경우에도 리더십, 커뮤니케이션, 부하육성 등 다루고자 하는 주제를 기업에서 정하거나 코치와 사전에 논의하여야 한다. 그렇지 않을 경우 첫 세션이 매우 혼란스럽고 그룹코칭의 방향성을 찾기 힘들 수 있다.

전체 주제 내에서 각 세션마다 참가자가 가지고 오는 아젠더에 따라 그룹코칭을 진행할 경우 비구조화 그룹코칭이 된다. 준구조화 그룹코칭은 전체 주제 뿐만 아니라 각 세션 별 다루고자 하는 소 주제도 사전에 세팅이 되어 진행된다. 전체 주제가 '코칭리더십'이라면 각 세션 별로 질문하기, 경청하기, 피드백하기 등으로 소 주제를 미리 정해 놓고 각 세션 별 주제 내에서 참가자의 아젠더에 따라 세션이 진행된다. 이 경우 세션 별 소 주제에 따라 사용할 수 있는 틀이 사전에 준비될 수 있다. 구조화 그룹코칭은 주제뿐만 아니라 세션 별 주제와 관련된 내용을 제공한다. 어느 정도의 티칭(트레이닝)이 들어갈 수 있지만 그 내용 안에서 반드시 참가자의 아젠더를 다루고 참가자 스스로 그 아젠더와 관련된 액션 플랜을 세우도록 하여야 트레이닝이 아닌 코칭이 될 수 있다. 그룹코칭의 3가지 구조의 차이점을 비교하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 그룹코칭의 3가지 구조

	비구조화그룹코칭	준구조화그룹코칭	구조화그룹코칭
전체주제(theme)	사전 제시	사전 제시	사전 제시
세션별주제(theme)	없음	사전 제시	사전 제시
내용(contents)	없음	없음	사전 준비되어 제공
틀과프로세스	약	중	강

구조에 따른 효과성의 차이를 구분하기 보다 고객 구성, 고객의 니즈, 의뢰 기업의 니즈, 코치의 선호도에 따라 그룹코칭의 구조를 선택할 필요가 있다.

#### 4. 국내 그룹코칭 현황

전 세계적으로 그룹코칭에 대한 연구가 부족한 상황에서 국내 그룹코칭 연구는 거의 전무하다. 간호사들을 대상으로 연구된 국내 논문이 있으나 국내 그룹코칭 현황을 파악하기에는 어려움이 있다.

연구자는 국내에서 그룹코칭을 전문적으로 리딩하고 있는 전문코치 17명에게 2010.4.11. 그룹코칭 설문지를 이메일로 발송하여 2010.4.24.까지 총 15명의 코치로부터 회신을 받았다. 이번 설문지의 목적은 통계적으로 유의미한 결과를 얻기보다는 국내 그룹코칭에 대한 전반적인 현황을 파악하고 향후 연구를 위한 기초적인 정보를 획득하기 위함이다. 설문은 코치들의 일반적인 정보를 얻기 위한 6개 문항, 그룹코칭 성공에 영향을 주는 요인의 중요도 질문 26개 문항(7점 척도), 그룹코칭 진행 형태에 관한 질문 4문항, 대상·목표설정·평가방법에 대한 주관식 문항 각각 1개로 구성되어있다.

〈표 3〉 전문코치들의 일반적인 사항

문항	결과	문항	결과
성별	여성 6 남성 9	국제코치연맹 인증	ACC 8명 PCC 3명 MCC 0명 무소지 3명
나이(한국나이)	평균 49.7세	(사)한국코치협회 인증	KAC 1명 KPC 13명 무소지 1명
전문코치로서 활동기간	평균 6.8년	그룹코칭 리딩 기간	평균 3.9년

<표 3>에서 보여주듯이 설문에 참여한 전문코치들의 나이는 평균 49.7세이며 최연소자는 38세, 최연장자는 67세였다. 전문코치로 활동한 기간은 평균 6.8년으로서 한국에 코칭이 들어온 시기를 2000년 초반으로 볼 때 매우 초기부터 활동한 코치들이라고 볼 수 있다. 최소활동기간은 5년, 최대활동기간은 10년이였다. 그룹코칭 리딩 기간은 평균 3.9년으로 최소 1년, 최대 9년이였다. 국제코치연맹(ICF)에서 수여하는 국제인증은 ACC 8명, PCC 3명, 무소지자는 3명이었으며, (사)한국코치협회의 코치인증은 KAC 1명, KPC 13명, 무소지자 1명, 국제인증과 국내인증 중 하나도 소지하고 있는 않은 코치는 없었다. 설문에 참가한 전문코치들의 일반적인 사항을 종합한 결과 이번 설문에 참여한 코치들의 수준이 매우 높고 풍부한 경험을 소지하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 그룹코칭 성공에 영향을 미치는 요인 순위

순위	요인	평균	순위	요인	평균
1	- 그룹코칭 목표설정	6.8	14	- 참가자의 코칭에 대한 이해정도	5.5
	- 코치의 그룹코칭 경험	6.8		- 사전에 임원의 코칭 독려 이메일	5.5
3	- 코치의 전문코칭경험(개인코칭)	6.7		- 360도 사전, 사후 평가 차이 비	5.5

경험포함)			교 반영		
4	- 코치의 전문코칭교육	6.3	17	- 직속상사와 코치와의 면담	5.4
5	- 그룹코칭에 대한 사전 오리엔테이션	6.1	18	- 360도 사후평가 결과 반영	5.3
6	- 직속상사의 그룹코칭 진행 인지	5.9	19	- 부하직원과 코치와의 면담	4.9
7	- 코치의 고객회사에 대한 사전 지식	5.8		- 참가자 개별성향 사전진단 (MBTI 등)	4.9
8	- 코치의 조직경험	5.7	21	- 코치의 나이	4.5
9	- 참가자의 그룹코칭 참여에 대한 자율성	5.6	22	- 결석 시 페널티 제도	4.4
	- 그룹코칭 프로세스에 직속상사의 참여정도(목표함의미팅, 중간미팅 등)	5.6	23	- 코치의 코치인증 소지	4.3
	- 기업측 진행자의 서포트(참가자 면담 등)	5.6	24	- 코치의 성별	3.3
	- 일대일코칭 그룹코칭 프로세스 내 포함	5.6	25	- 참가자들의 같은 업무	2.7
	- 360도 사전평가 결과 반영	5.6	26	- 참가자들의 같은 성격	2.4

그룹코칭 성공에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 <표 4> 그룹코칭 목표설정과 코치의 그룹코칭 경험이 6.8(1위)로 매우 중요한 것으로 나타났다. 사전, 사후과정을 제외한 실질적인 코칭은 고객이 코칭을 통해 달성하고자 하는 목표를 명확히 하고 그 것을 달성하기 위해 지속적인 선택과 행동을 할 수 있도록 코칭 세션을 진행한다. 마지막에는 초기에 세운 목표가 어느 정도 달성이 되었는지를 평가하고 향후 코칭 이후의 계획을 세우는 것으로 마무리 된다. 일반적으로 이러한 프로세스로 진행되기 때문에 코칭에 있어 목표는 매우 중요하다. 하지만 그룹코칭에는 복수의 참가자가 참여하는 형태이기 때문에 일대일 코칭에서의 목표설정과는 다른 방법이 요구된다. 그러나 현재 구체적으로 어떻게 목표를 세워야 하는가에 대한 정보가 부족하며 코치들에 따라 매우 다양한 방법을 제공하고 있다. 목표설정은 그룹코칭에 대한 평가와도 직결되는 것으로 효과적인 목표설정 방법에 대한 깊이 있는 연구가 필요할 것으로 사료된다.

6점 이상의 평균을 보이고 있는 5개 요인 중 3개의 요인이 전문코치와 관련된 요인으로서 코치의 그룹코칭 경험(6.8), 코치의 전문코칭경험(6.7), 코치의 전문코칭교육(6.3)이었다. 즉 전문코치들 스스로 그룹코칭을 성공적으로 이끌어 나가는데 있어 그룹코칭을 리딩하는 코치들의 자체 능력이 매우 중요하고 그 능력을 그룹코칭 경험, 코칭경험, 전문코칭교육으로 생각하고 있어 향후 조직에서 그룹코칭을 계획하는 담당자들이 코치선정에 있어 무엇이 기준이 되어야 하는가를 시사하고 있다.

참가자들에게 그룹코칭에 대한 사전 오리엔테이션 6.1(5위), 참가자들의 코칭에 대한 이해정도(14위) 5.5로 중요하게 나타나고 있어 그룹코칭을 시작하기 전에 전체 프로세스와 코칭전반

에 대한 오리엔테이션을 실시하는 것이 효과적인 것으로 나타났다. 또한 프로세스를 설계하는 데 있어 그룹코칭 참가자들의 직속상사 요인(직속상사의 그룹코칭 진행 인지 5.9, 직속상사의 참여 정도 5.6, 직속상사와 코치와의 면담 5.4)이 그룹코칭 성공여부에 많은 영향을 미친다고 전문코치들은 생각하고 있었다. 그룹코칭은 장기적으로 진행되는 프로그램으로서 무엇보다 참석률이 중요한데 직속상사의 서포팅이 없이는 불가능하다. 현재 그룹코칭 대부분이 팀장급 레벨에서 진행되고 있는데 팀장급부터는 회의가 많아지는 계층으로서 상사가 주관하는 회의는 팀장 자신이 시간을 조정하기 어렵다. 상사가 자신의 부하가 그룹코칭에 참가하고 있다는 사실을 인지하고 시간적으로 배려해 줄 수 있도록 사전에 그룹코칭의 진행자는 스케줄 조정을 상사와 협의하여야 한다. 또한 상사는 팀장들의 고과평가자들로서 팀장들의 리더십향상에 관심이 많고 일상업무 현상에게 지속적으로 인정과 칭찬, 피드백을 줄 수 있는 사람이다. 직속상사와 코치와의 면담의 중요도는 5.4로 나왔다. 코치는 직속상사와의 면담을 통해 참가자들에 대한 정보를 얻는 것 외에 직속상사에게 코칭에 대한 전반적인 오리엔테이션을 실시하고 지원을 요청하는 기회로 삼을 수 있다.

그룹핑에 있어 참가자들의 같은 성격(2.4)과 업무(2.7), 코치들의 성별(3.3)은 중요하지 않은 것으로 나타났다. 코치의 코치인증 소지여부(4.3), 결석 시 페널티 제도(4.4), 코치의 나이(4.7), 참가자 개별성향 사전진단(4.9), 부하직원과 코치와의 면담(4.9)도 그룹코칭 성공에 영향을 미치는 중요도에 있어도 상대적으로 높지 않은 것으로 밝혀졌다. 이번 설문결과로 이러한 요인들이 중요하지 않다고 단정지을 수는 없으나 현재 그룹코칭 프로세스에서 진행되고 있는 참가자 개별성향 사전진단, 부하직원과 코치와의 면담은 시간적, 비용적인 면에서 투자가 있어야 하는 부분인 만큼 향후 연구를 통해 그 효과성 여부를 판단해볼 필요가 있을 것으로 사료된다.

본 설문에는 사전에 제시되지 않았으나 전문코치들이 추가적으로 제안한 성공 요인으로는 관계(신뢰, 인간적 친밀도, 상호 호감도), 비밀유지, 코치의 존재감, 참가자의 선의의 경쟁, 참가자들의 리더십 수준, 참가자들의 자유의지 참여, 프로세스 이해, 구조화된 프로세스, 전체일정 사전협의, 글라운드 룰 합의 등이 있었다. 향후 설문 설계에 고려해볼 수 있는 요인들이다.

그룹코칭이 효과적으로 적용될 대상자들로는 15명의 전문코치들 중에 14명이 팀장급을 언급하였다. 그 이유로는 실무 아이디어 창출, 리더의 중추적 역할 담당, 상호 경험과 지식을 공유함으로써 조직 내 부서 간 시너지를 내는데 있어 실질적인 효과와 업무성과를 기대할 수 있음, 구체적인 현안이 가장 많으며 특히 people 이슈가 가장 많은 계층으로서 코칭 특성 상 그 효과를 기대할 수 있음, 성과 책임자·인사고과자로서 조직성과나 조직문화에 가장 광범위하게 영향을 미침, 리더로서의 도전이 많은 계층이며 팀의 수장으로서 코칭에서 인지하거나 깨달은 것을 즉각적으로 적용하고 피드백을 받을 수 있기 때문에 그 어떤 계층보다 그룹코칭이 효과적이라고 생각하고 있었다. 또 다른 계층은 임원 발탁 대상자, 임원이었다.

그룹코칭의 기간으로는 4-6개월(9명), 그룹코칭 인터벌로는 격주(10명), 그룹코칭 한 세션의 시간은 2시간(6명), 그룹 참가자수 6명(6명)을 가장 많이 언급하였다(<표 5> 참조).

〈표 5〉 그룹코칭의 진행 형태

항목	내용	항목	내용
그룹코칭 전체 기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3개월 이내 : 4명</li> <li>- 4-6개월 : 9명</li> <li>- 7-9개월 : 2명</li> <li>- 10개월 이상: 0명</li> </ul>	그룹코칭 한 세션 시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1시간 : 1명</li> <li>- 1시간 30분: 4명</li> <li>- 2시간 : 6명</li> <li>- 2시간 30분: 4명</li> <li>- 3시간 이상: 0명</li> </ul>
그룹코칭 인터벌	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매주 : 5명</li> <li>- 격주 : 10명</li> <li>- 1회/3주: 0명</li> <li>- 1회/월 : 0명</li> </ul>	한 그룹 참가자 수	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4명 미만: 0명</li> <li>- 4명 : 4명</li> <li>- 5명 : 5명</li> <li>- 6명 : 6명</li> <li>- 7명 이상: 0명</li> </ul>

목표설정이 그룹코칭에 있어 중요한 만큼 현재 활동하고 있는 코치들이 어떻게 그룹코칭 목표를 설정하고 있는가에 대한 정보는 매우 유용할 수 있다. 본 설문에 참여한 코치들이 제안한 것을 정리하면 목표설정 시 반영해야 하는 내용, 구체적으로 도출해내는 방법, 목표의 테두리 및 구조에 대한 것이다. 특히 전문코치 15명 중 6명이 그룹의 공동의 목표를 도출한다고 하였는데 그룹코칭에서의 공동의 목표와 앞에서 언급한 그룹코칭의 전체 주제(theme)와 유사할 것으로 사료된다. 대부분 공동의 목표는 포괄적인 것으로 공통 관심사에 해당될 수 있는데 앞에서 언급되었던 주제(리더십 향상, 커뮤니케이션 향상 등)의 의미와 같다고 할 수 있다.

**(1) 목표설정 시 반영할 내용**

- 이해당사자(상사, 부하직원 등)의 욕구 사전 파악
- 360도 진단, 자가진단, 상사 피드백

**(2) 도출 방법**

- SWOT
- 명목집단기법

**(3) 목표의 테두리 및 구조**

- 조직의 이슈 예시 참가자들이 참고할 수 있도록 함
- 그룹 내 공동의 목표
- 개별 목표 설정
- 조직의 목표
- 각각, 혹은 병행

그룹코칭의 성과평가 역시 다양한 형태와 내용을 제안하였다. 코칭의 성과평가는 그룹코칭 뿐만 아니라 일대일코칭에서도 가장 어려운 부분이기도 하며 향후 지속적으로 연구되어야 하는 부분이기도 하다.

- 자가평가, 360도 평가(정량적, 정성적), 인터뷰 동영상,
- 그룹코칭 목표와 직결된 진단도구 사용, 목표 관련된 설문 개발
- 사전, 사후, 사전·사후 비교, 과거평정측정(사후에 사전, 사후평가 방법)
- 참여자의 성장(코칭로그 작성한 후 내용과 행동 평가), 아이디어 창조, 성과향상, 행동의 변화

## 5. 조직의 성과달성을 위한 효과적인 그룹코칭 프로세스 제안

코칭 프로세스는 코칭을 통해 얻고자 하는 특정한 목적과 관련된 구체적인 코칭 수행요소를 의미한다(홍의숙, 2009). 특히 그룹코칭은 많은 사람들이 함께 함으로써 코치가 주도권을 가지고 진행하는 만큼 효과성을 위해 프로세스가 정교하게 설계되어야 한다.

연구자에 따라 다양한 코칭 프로세스를 제안하고 있으나(Dingman, 2004) 대부분 코칭 받는 고객과 코치와의 관계에서 진행되는 요소들을 구분하고 있다. 기업그룹코칭은 코칭을 받는 참여자뿐만 아니라 코칭을 의뢰하는 기업과 상사(sponsor)와의 관계가 코칭 성공에 영향을 미치는 중요한 요인인 만큼 그룹코칭 프로세스 안에 포함되어야 한다. 기업은 코칭피를 제공하기 때문에 코칭 프로세스 설계에 있어 반드시 고려해야 하는 요인임과 동시에 비밀유지라는 차원에서 기업과 코치와의 관계는 적절한 밸런스가 필요하고 사전에 프로세스 안에 포함시키도록 한다.

본 연구에서는 그룹코칭을 리딩하였던 전문코치들을 대상으로 한 설문결과와 다른 연구에서 중요하게 언급되었던 요소들을 포함한 효과적인 그룹코칭 프로세스를 <표 6>과 같이 제안하고자 한다.

**<표 6> 조직의 성과달성을 위한 효과적인 그룹코칭 프로세스**

구분	내용	기간
사전 프로세스	1. 조직의 니즈 파악 및 전체 구조 설계 -고객의 니즈에 따라 효과적인 그룹코칭 구조 선택 -대상자(그룹 규모), 일정, 코칭방법(면대면, 전화 등), 예산 파악 -코칭 성과 평가 방법 -진단 방법 및 시기	2-3개월

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-직속상사 서포트 정도</li> <li>-비밀유지와 보고형식</li> <li>2. 계약하기</li> <li>3. 전체 프로세스 확정</li> <li>4. 참가자 전체 오리엔테이션             <ul style="list-style-type: none"> <li>-그룹코칭 목적, 전체 프로세스, 전체 일정, 코칭에 대한 이해 등</li> <li>-참가자와 코치 간 계약 체결</li> </ul> </li> <li>5. 서포트 환경 조성             <ul style="list-style-type: none"> <li>-CEO 이메일 발송: 참가자와 직속상사(적극적 참여 독려)</li> <li>-코치와 직속상사와의 면담(면대면 혹은 전화)</li> <li>-조직의 진행자와 참가자와의 커뮤니케이션</li> </ul> </li> <li>6. 사전진단 실시</li> </ul>	
<p>코칭진행 프로세스</p>	<div style="text-align: center;"> </div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1세션: 웰컴세션             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 친밀감형성, 그라운드룰 합의, 전체일정 확인</li> <li>- 진단결과에 대한 피드백을 통해 목표설정</li> <li>- 1세션 후 상사와 미팅에서 목표합의</li> </ul> </li> <li>2. 2세션: 목표합의 세션             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표확정</li> </ul> </li> <li>3. 7세션: 중간평가 세션             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중간평가 세션 전에 상사중간미팅, 코치와 개별 코칭 진행(중간진단 실시)</li> </ul> </li> <li>4. 11세션: 자가평가 세션             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 그룹코칭 개별 리포트 작성하고 자가평가실시</li> <li>- 11세션 후 사후진단실시(실시기간 고려하여 11세션과 12세션은 기간을 3주 정도 둔다.)</li> <li>- 그룹코칭 성과에 대해 상사로부터 피드백 받기</li> <li>- 코치와 개별 코칭 진행: 리뷰 &amp; 향후 계획</li> </ul> </li> <li>5. 12세션: 랩업 세션             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전체 리뷰 및 향후 계획 공유</li> <li>- 상호 서포트 역할 설정</li> </ul> </li> </ol> <p>부하육성코칭 실시          팀원 1인 대상, 격주 실시, 그룹코칭 세션 사이 진행</p>	<p>6개월,          격주진행,          2.5시간/세션,          총 12세션,          6명/그룹,</p>

사후 프로세스	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 참가자 설문 실시             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 만족도</li> <li>- 현업 적용도</li> <li>- Best practice</li> </ul> </li> <li>2. 코치의 결과보고서 제출</li> <li>3. 조직 진행자와 랩업 미팅             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전, 사후 진단 결과 분석</li> <li>- 참가자 설문 결과 분석</li> <li>- 사후 반영 포인트</li> <li>- 향후 프로세스</li> </ul> </li> <li>4. 3개월 뒤 팔로우업 그룹코칭 실시             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지속성 점검</li> <li>- Best Practice 공유</li> <li>- 향후 실행계획 공유</li> </ul> </li> </ol>	3개월
------------	---	-----

### 1) 1단계: 사전 프로세스

조직에 따라 코칭에 대한 이해 정도와 니즈가 다르기 때문에 우선 그룹코칭에 대한 정의를 어떻게 내릴 것인가가 매우 중요하다. 어떤 조직은 일대일 코칭만큼이나 순수한 코칭을 원하는 조직이 있을 수 있고 반면에 워크숍을 일정 기간에 나눠서 소규모로 진행하는 정도로 생각하고 있는 조직도 있다. 특별한 경우에는 360도 진단 결과만을 가지고 집중적으로 피드백을 받고 향후 계획을 세우기도 하고, 혹은 워크숍 이후 워크숍 내용을 보다 체화시키고 현업에서의 적용도를 높이기 위한 팔로우업 코칭을 진행하는 경우도 있다.

계약하기에 앞서 코칭의 성공여부를 어떻게 평가할 것인가, 진단 방법 및 시기, 비밀유지와 보고형식을 계약 전, 혹은 계약 후에도 정확히 확정하지 않고 그룹코칭을 진행하는 경우가 많다. 코칭비용을 고객의 코칭성과 연계해서는 안되지만 코칭성과에 대한 평가는 조직과 코치(코칭팀)와의 향후 관계형성 및 발전을 위해서 필요한 부분이다. 비밀유지와 보고형식을 사전에 합의함으로써 고객(코칭 참여자)과 코치와의 신뢰관계형성에 문제가 없도록 한다. 합의된 보고형식과 빈도는 고객(코칭 참여자)와 공유됨으로써 코칭세션에서 진실된 이야기를 할 수 있도록 환경을 조성한다.

사전 프로세스에서는 두 번의 계약이 실시된다. 하나는 스폰서(기업)와 코치(코칭팀) 간의 계약이며, 두 번째는 고객(코칭 참여자)과 코치 간의 계약이다. 고객과 코치 간의 계약은 성공적인 코칭을 위해 양자가 최선을 다하겠다는 합의이며 코칭에 대한 고객의 의지를 다시 한번 확고히 하는 계기가 되기도 한다.

전문코치의 설문결과 중요하게 언급되었던 직속상사와 조직의 그룹코칭 진행자를 사전 프로세스에 포함시키는 서포트 환경 조성이 중요하다. 코치와 직속상사와의 면담은 코칭 대상자

에 대한 사전 정보를 얻는 기회도 되지만 코치가 직속상사에게 그룹코칭 프로세스에 대한 오리엔테이션을 동시에 진행한다고 할 수 있다. 직속상사의 관심과 강력한 서포트를 이끌어 내는 것이 중요하다.

사전진단은 조직에서 그룹코칭을 통해 얻고자 하는 목적과 부합되는 진단도구를 사용하는 것이 좋다. 진단 결과는 고객의 그룹코칭 목표설정과 직결되는 만큼 매우 중요한 요소가 된다. 보통 시간을 절약하기 위해서 오리엔테이션 전에 사전 진단을 실시하는 경우가 많은데 이럴 경우 진단 결과에 부정적인 시각이 가질 수 있으므로 오리엔테이션에서 진단의 목적, 방법, 내용 등을 설명해줌으로써 진단의 중요성과 진단결과와 그룹코칭 목표와의 연계성을 충분히 이해할 수 있도록 한다.

## 2) 2단계: 코칭 진행 프로세스

2단계는 코치와 고객과의 직접적인 코칭이 실시되는 단계이다. 첫 세션을 웰컴세션 혹은 발견세션(discovery)이라고 한다. 국제코치연맹은 상담에서 사용하는 인테이크(intake)세션 이라는 용어를 지양하도록 하고 있다. 고객과 코치와의 신뢰 관계는 코칭 성공에 있어 매우 중요한 요인(Thach, 2002)이기 때문에 웰컴 세션에서는 관계형성에 집중한다. 진단결과에 대해 충격을 받는 참가자들도 있어 진단결과를 어떻게 수용하는 것이 좋은가에 대한 충분한 논의도 함께 이루어진다. 또한 다른 참가자들의 피드백도 활용할 수 있도록 한다. 진단결과, 웰컴 세션에서의 피드백을 종합하여 각 참가자들은 그룹코칭에서 달성 하고자 하는 목표를 설정하게 된다. 목표의 수는 1-2개로 제한하여 집중할 수 있도록 한다(Kets de Vries, 2005). 고객은 웰컴 세션 이후 직속상사를 만나 목표를 합의하는 과정을 거치면서 목표에 대한 의지를 한층 더 확고히 하게 되고 직속상사의 관여도도 높일 수 있다.

목표가 확정된 이후에 진행되는 그룹코칭은 깨달음-선택-실행(ACE: Awareness - Choice - Execution)의 순환과정으로서 세션뿐만 아니라 세션과 세션 사이 참가자들이 깨달음을 통해 선택한 실행계획이 현장과 삶에서 적용될 수 있도록 하며(Stober, 2006) 지속될 수 있도록 한다(Goldberg, 2003).

중간평가세션 전에 참가자는 상사로부터 피드백을 받고 코치와 개별 일대일 코칭을 한다. 코치와 목표달성까지의 중간 점검을 하며 코치로부터 진솔한 피드백을 받고 그룹에서 이야기 하지 못하였던 개별적인 이슈도 함께 다룬다. 중간평가세션 전에 가능하다면 사전 진단에 사용하였던 진단지를 사용하여 중간진단을 실시한다. 중간진단 시에는 전체 설문문항을 사용하기보다 목표와 직결되는 문항을 선택하여 평가함으로써 목표에 집중된 참가자들의 노력과 성과를 평가할 수 있고 나머지 기간 동안 집중해야 할 것에 대한 통찰을 얻을 수 있다.

11세션과 12세션은 평가 세션이다. 11세션에서는 자가평가로서 타인이 평가한 결과를 보기

전에 스스로 평가하고 인정하는 세션이다. 11세션 이후 사후진단, 상사와 최종 미팅을 한 결과를 코치와 일대일 개별코칭에서 함께 리뷰한다. 평가결과를 근거로 향후 계획을 세운다. 12세션은 랩업 세션으로 그룹코칭을 통해 달성한 성과를 축하하고 향후 상호 지원할 수 있는 역할을 선정함으로써 그룹코칭 없이도 지속적으로 현장과 삶에 적용하는데 참가자가 상호 도움이 될 수 있도록 한다.

특히 2단계에서 그룹코칭 참가자들은 자신들의 팀원 중 1인을 선택하여 그룹코칭에서 진행되는 일련의 과정(목표설정-실행-평가)을 그대로 복사하여 진행해보으로써 육성면담을 할 수 있는 스킬과 프로세스를 연습해보는 기회를 갖는다. 참가자들은 그룹코칭 내에서 코치가 사용하는 다양한 코칭스킬을 간접적으로 익힐 수 있으며, 코치가 그룹코칭 내에서 직접적으로 그러한 스킬을 참가자들 간에 활용할 수 있도록 독려하고 실습을 하도록 할 수도 있다(Britton, 2010). 그룹코칭 참가자들이 아무리 변하고자 노력한다고 할지라도 현장은 이런 그들의 노력을 지원해주는 환경을 100% 조성하지는 못한다. 팀원육성면담은 그룹코칭 참가자들이 코칭스킬을 연습하고 리더에게 요구되는 매우 중요한 육성면담 프로세스와 스킬을 연마할 수 있는 안전지대라고 할 수 있다.

### 3) 3단계: 사후 프로세스

조직은 그룹코칭의 전체적 성과를 평가하기 위해서 참가자들을 대상으로 설문을 실시하고 코치(코칭팀)로부터 결과보고서를 받는다. 코치와의 미팅을 통해 그룹코칭의 성과를 논의할 뿐만 아니라 향후 보다 효과적인 그룹코칭 프로세스를 위해 개선 포인트를 찾아낸다. 그룹코칭 참가자들이 지속적으로 변화를 시도하고 현장에서 성과를 낼 수 있도록 하기 위한 지원시스템에 대해서도 이야기 한다.

코치와 참가자들의 코칭관계가 2단계서 종료될 수도 있으나 1차례 팔로우업 그룹코칭을 진행함으로써 다시 한 번 점검하는 기회를 갖는다.

## Ⅲ. 결론 및 제언

그룹코칭은 일대일 코칭에 비해 비용 면에서 경제적일 뿐만 아니라 조직의 집단지혜를 이끌어 내어 보다 쉽게 현장에 적용할 수 있다는 장점을 갖고 있어 최근 국내에서 팀장급을 대상으로 활발히 진행되고 있다. 그러나 그룹코칭에 대한 개념이 명확히 정립되어 있지 않고 코치에

따라, 조직의 니즈에 따라 다양한 형태로 진행되고 있다. 고객이 원하는 바에 따라 코칭이 다양한 형태로 진행될 수 있으나 코칭의 테두리 안에서 응용되어야 '코칭'이 추구하는 효과를 극대화 할 수 있다.

본 연구는 그룹코칭에 대한 연구가 절대적으로 부족한 상황에서 문헌 연구를 통해 그룹코칭을 팀코칭과 비교함으로써 그 정의를 보다 명확히 하고 그룹코칭과 유사한 영역으로 언급되고 있는 퍼실리테이팅과 트레이닝과의 차이를 정리해보았다. 또한 그룹코칭을 비구조화, 준구조화, 구조화 그룹코칭으로 구분하고 각각의 구조에서 요구되는 것을 명확히 함으로써 그룹코칭에 대한 혼란을 최소화 하고자 하였다. 현재 국내에서 활발히 활동하고 있는 그룹코칭 전문코치 15인을 대상으로 그룹코칭의 성공에 영향을 미치는 요인에 대한 설문을 실시한 결과 전문코치와 관련된 요인(그룹코칭 진행기간, 전문코칭경험, 전문코칭교육)과 목표설정이 그룹코칭을 성공적으로 이끄는 데 매우 중요한 것으로 나타났다.

본 연구자는 문헌연구와 설문 결과를 근거로 효과적인 그룹코칭 프로세스를 제안하였다. 사전, 코칭진행, 사후 프로세스로 전개하고 있으며 각각의 프로세스에서 중요하게 다루어야 하는 요인들을 언급하였다. 조직(기업) 그룹코칭에서는 그룹코칭의 참가자들뿐만 아니라 조직도 코치(코칭팀)의 고객으로서 프로세스에 포함시켜야 한다. 또한 참가자들의 직속상사를 그룹코칭 프로세스에 포함시킴으로써 참가자들이 보다 적극적으로 그룹코칭에 참여하고 현장에 적용할 수 있는 환경을 조성하도록 한다.

본 연구는 국내 그룹코칭에 대한 초기 연구로서 충분하지 않은 문헌을 기초로 하였다는 한계를 갖고 있다. 또한 전문코치를 대상으로 실시한 설문 역시 그 대상자가 15인으로 한국 코치들을 대표할 수 있다고 할 수 없으며 통계적으로 유의미한 결과라고 할 수 없다. 향후 연구에서는 국내 그룹코칭에 대한 많은 사례연구를 통해 중요 요인을 추출해내어 실증적 연구로까지 발전할 수 있도록 하며 그룹코칭의 성공에 영향을 미치는 요소를 전문코치들의 입장에서뿐만 아니라 그룹코칭에 참여하는 참가자들의 입장에서도 연구되어 전문코치와 참가자들의 관점 차이를 분석해보는 것도 그 의미가 있을 것으로 사료된다. 다양한 형태로 진행되고 있는 그룹코칭이라도 '코칭'이 정확하게 적용되어야 그룹코칭으로서의 생명력을 갖게 된다. 본 연구는 다양한 형태의 그룹코칭을 분류하는 기준을 제시함으로써 향후 그룹코칭 연구의 출발점을 보다 명확히 하였다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 박은연(2009). 코칭 받는다고 이 나이에 내가 바뀌리. LG Business Insight. 1043호.  
 박정영(2010). 3Cs: 코칭 핵심 역량 프로그램.  
 조성진(2008). 코칭이 자기효능감, 성과 및 가족관계에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과. 충남대학교 대학원 박사학위논문.

- 오현석(2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향. *직업능력개발연구*, 12(1), 49-73.
- 이선희(2009). 리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향. *사회과학연구*, 20(1). 충남대학교 사회과학연구소, 115-142.
- 이순규(2008). 그룹코칭 프로그램이 간호사의 감성지능과 자기효능감에 미치는 효과. *코칭연구*, 1(1), 65-85.
- 홍의숙(2009). 중소기업 리더 코칭이 자기효능감을 매개로 직무관련성과에 미치는 영향에 관한 연구. *숭실대학교 대학원 박사학위논문*.
- Air Institute. (2009). *Group Executive Coaching: 2008 Global Survey*. www.theairinstitute.com
- ASTD. (2008). *State of the Industry Report 2008*. Alexandria: ASTD.
- Britton, J. (2010). *Effective Group Coaching*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey International.
- Dingman, M. (2004). *The effect of executive coaching on job-related attitudes*. Regent University, School of Leadership Studies.
- Fournies, F. F. (1978). *Coaching for improved work performance*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gardenswartz, L. Cherbosque, J. & Rowe, A. (2009). Coaching Teams for Emotional Intelligence in Your Diverse Workplace. *T+D. Feb. 63(2)*. 44-49.
- Goldberg, S. (2003). Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach For Supporting Teams in Com:ioex Susters. *Leadership and Management in Engineering. 3(1)*. 15-17.
- Hackman, J. R. & Zageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review. 30(2)*. 269-287.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful Coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and worship together*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- International Coach Federation. (2009). *ICF Global Coaching Client Study, Executive Summary*. www.coachfederation.org
- Katzenbach. J. R. & Smith, D. K. (1999). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. London: Harper Business.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive. 19(1)*. 61-76.
- Kinlaw, D. C. (1989). *Coaching for commitment : Managerial strategies for obtaining superior performance*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- McGovern, J. Lindemann, M. Vergara, M. Murphy, S. Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational

- Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review: A Journal for People and Organizations in Transition*. 6. 1-9. 483-491.
- Mondejar-Dy, J. (2004). Effectiveness of a group executive coaching intervention on burnout and commitment of Filipino top executives. *Proceedings of The Second ICF Coaching Research Symposium*. Quebec City, Quebec, Canada. 60-68.
- Mulec, K. & Roth, J. (2005). Action, reflection, and Learning-coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management* 35(5).
- Oberstein, S. (2009). 10 steps to successful coaching. *ASTD*. 10.
- Orenstein, R. L. (2000). Executive coaching: An integrative model. *Dissertation Abstracts International*. 61(4). 2257.
- Reich, Y. Ullmann, G. Loos, M. & Leifer, L. (2009). Coaching product development teams: a conceptual foundation for empirical studies. *Res Eng Design*. 19. 205-222.
- Stober, D. R. (2006). *Coaching from the Humanistic Perspective*. Evidence Based Coaching Handbook. John Wiley & Sons. Inc.
- Thomson, L. (2000). *Marketing the Team: A Guide for Managers*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 55(2). 94-106.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2007). *Co-Active Coaching*. Davies-Black Publishing.

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) 위키피디아 홈페이지

[www.ccl.org](http://www.ccl.org) Center for Creative Leadership 홈페이지

[www.thecoachinggroup.com](http://www.thecoachinggroup.com)

[www.Coachingsuccess.com](http://www.Coachingsuccess.com)

*Abstract*

## A Study for Developing an Effective Group Coaching Process

Park, Jung-Young\*

This study defines the definition of group coaching by comparing group coaching with team coaching and the difference among group coaching, facilitating, and training which are similar to group coaching. It is very important because various forms of group coaching are being led in the practice now. This study also tries to minimize the confusion on the group coaching by suggesting the standard of the frame such as non-structured, semi-structured, and structured and clarifying the conditions required by each structure. 15 coaches participated in the survey on the factors effecting on the success of group coaching. It was discovered that the factors related to coaches are such as the length of group coaching leading, the length of coaching practice, and the hours of professional coaching training and setting group coaching goals.

The author suggests an effective group coaching process based on the review of literature and the result of the coaches' survey. This process is composed of pre-coaching, coaching, post-coaching stages and she mentions important elements of each stage. Not only the clients but also the organization should be included as a client in the process. The bosses of the clients can support the clients during the coaching period by including them in the process.

Key words: group coaching, team coaching, structured process

---

\* Professor in Global Tourism Management of Ansan Technology College.