

관리자 코칭에 대한 지속가능성 연구

김유천*

본 연구는 관리자의 코칭 행동(managerial coaching)에 대하여 지금까지의 연구 결과들을 탐색하고자 하였다. 연구방법으로는 탐색조사(exploratoryresearch)중 문헌조사(literature review)방법을 사용하였다. 관리자 코칭(Managerial Coaching)에 대한 국내 및 국외 논문을 검토하였다. 본 연구에서는 첫째, 관리자의 코칭 행동에 대한 정의를 하고, 관리자 코칭 행동의 주요소가 무엇인지 파악한 후, 관리자 코칭 행동의 성과에 대하여 논의하고자 하였다. 이를 위해 관리자 코칭에 대한 이론적 검토를 통하여 관리자 코칭개념, 관리자 코칭 구성 차원(척도) 및 측정법을 검토하였다. 둘째, 관리자의 코칭 지속가능성(Coaching sustainability)을 검토하고자 한다. 이를 위해 관리자 코칭의 개념적 측면, 과정적 측면, 선행요인 측면, 스킬 및 행동 측면, 종속요인 측면, 매개효과 및 조절효과 측면 등을 검토하였다. 본 연구는 관리자 코칭에 대한 지금까지의 연구에 대한 탐색적 연구로 인하여 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 탐색적 연구로 인한 한계가 있다. 둘째, 관리자 코칭의 효과성에 대한 연구가 최근 증가함에도 불구하고, 관리자가 지속적으로 직원에 대하여 코칭을 할 수 있는가에 대한 회의론이 남아 있는 것은 현실이다. 셋째, 관리자는 기업 환경 및 기업 시스템에 영향을 받는다. 따라서 관리자 코칭에 대한 환경 및 시스템적 연구가 필요하다. 본 연구는 상기와 같은 연구 한계가 있음에도 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 첫째, 다양한 측면에서의 분석이 필요하다. 둘째, 관리자 코칭의 지속성을 위하여 관리자 코칭의 내면적 측면에 대한 연구가 필요하다. 셋째, 관리자의 환경적 요소를 고려한 연구가 필요하다. 넷째, 관리자의 코칭에 주관성에 대한 연구(Q방법론)가 필요하다.

주제어: 관리자 코칭, 코칭 지속가능성, 코칭지능

논문제출일: 2019.11.10 최종심사일: 2019.11.30

* 동국대학교 겸임교수

Corresponding Author: Chung, Hee Jung, Department of Social Welfare, Baekseok Culture University 58, Munam-ro, Dongnam-gu, Cheonan, Chungnam, 31065, South Korea. E-mail: yckim002@naver.com

1. 서론

코칭은 현재에서 미래로 나아갈 수 있도록 도와주는 것이다. 조직은 개인의 성과를 높이기 위해 개인의 목표 관리를 통한 성과관리를 한다. 성과관리는 개인이 목표를 잘 달성할 수 있도록 관리자가 지속적인 관리 통제 활동이다. 성과관리에 있어서 관리자가 일방적으로 목표를 제시하고 달성하도록 하여, 개인의 강점 및 성과 이상의 달성을 하도록 하는 것을 어렵게 하고 있다. 관리자가 개인의 역량을 찾도록 하여 스스로 목표를 세우고 앞으로 나아갈 수 있도록 코칭적 접근(Coaching approach)을 활용하는 것이 필요하다. 한편 성과를 높이기 위해 개인의 역량을 개발하기도 한다. 다양한 직무 및 리더십 교육을 통하여 역량을 개발하려는 시도를 하고 있다. 그러나 이러한 교육 역시도 교육을 받을 당시에는 효과적일 수 있지만, 교육을 받은 후 업무 현장에서 활용되기는 쉽지 않다. 따라서 교육과 더불어 코칭적 접근(Coaching approach)이 필요하다. 개인이 스스로 필요역량을 파악하고 자신의 역량 개발 로드맵을 만들고 실천할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

관리자가 코칭 역량(Coaching competence) 또는 코칭 지능(Coaching intelligence)*을 가지고 있다면, 조직에서 성과관리 및 인력개발에 있어서 더욱 효과적일 수 있을 것이다. 관리자는 부하 직원의 성장 및 발전에 관심은 있으나 현실적으로 이를 실행하지 못하고 있다. 당장의 업무 목표를 달성해야 하는 책임도 있으며, 스스로의 업무 목표도 있기 때문에 부하직원에게 많은 시간과 노력을 하기가 어려운 형편이기도 하다. 그럼에도 불구하고 부하직원이 역량을 개발하여 업무 성과가 올라가면, 그러한 것은 관리자의 성과도 올라가는 것이기 때문에 궁극적으로는 관리자가 부하직원의 역량을 어떻게 개발하느냐가 중요하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 첫째, 관리자의 코칭 행동(managerial coaching)에 대하여 지금까지의 연구 결과들을 탐색하고자 한다. 이를 위해 관리자의 코칭 행동에 대한 정의를 하고, 관리자 코칭 행동의 주요소가 무엇인지 파악한 후, 관리자 코칭 행동의 성과에 대하여 논의하고자 한다. 둘째, 관리자의 코칭 지속가능성(Coaching sustainability)을 검토하고자 한다. 지속성이란 환경의 변화에 상관없이 지속적으로 존재할 수 있는 상태 또는 능력이다. 가능성이란 일정한 조건 밑에 현실적으로 될 수 있는 자격을 가지고 있는 것이다. 지속가능성(sustainability)이란 “환경의 변화에 상관없이 지속적으로 존재할 수 있는 상태 또는 능력으로 일정한 조건 하에서 현실적으로 될 수 있는 것”이라 할 수 있다. 본 연구에서는 탐색적 연구를 통하여 관리자 코칭의 지속가능성을 검토하고, 지금까지의 관리자 코칭 행동에 대한 연구 한계를 살펴본 후 향후 관리자 코칭 행동의 지속가능성을 위한 연구 제안을하고자 한다.

* 코칭 지능(Coaching intelligence) 관련하여, 우선 지능은 한 개인이 문제에 대해 합리적으로 사고하고 해결하는 인지적인 능력과 학습 능력을 포함하는 총체적인 능력이라고 할 수 있다. 따라서 코칭 지능은 개인이 코칭관련 문제에 대해 합리적으로 사고하고 해결하는 인지적인 능력과 학습 능력을 포함하는 ‘코칭관련한 총체적인 능력’이라고 할 수 있다.

연구문제 1. 관리자 코칭에 대한 지금까지 논의는 무엇인가?

연구문제 2. 관리자 코칭의 지속가능성은 가능한가?

II. 연구방법

본 연구는 탐색조사(exploratory research) 중 문헌조사(literature review)방법을 사용하였다. 관리자 코칭(Managerial Coaching)에 대한 국내 및 국외 논문을 검토하였다. 외국 논문에서는 ‘managerial coaching’, ‘management coaching’, ‘leader as coach’, ‘manager as coach’, ‘coaching manager’ 등으로 사용하여 검색하였다. 국내논문은 메타 검색을 통하여 ‘관리자 코칭’을 사용하여 검색하였다. 추가로 국내에서는 관리자 코칭 대신에 ‘리더십 코칭’을 더 많이 사용하고 있어서 이 또한 참고하였다.

III. 이론적 배경

1. 관리자 코칭 개념

2000년 이후 조직에서 코칭이 증가하고 있다. 조직내 상사, 관리자 또는 리더가 행하는 코칭이 증가하면서 이에 대하여 다양한 표현이 사용되고 있다. 국내에서는 주로 ‘관리자 코칭’, ‘관리자의 코칭 행동’ 대신에 ‘코칭 리더십’을 주로 사용하고 있다. 반면에 외국문헌에서는 ‘managerial coaching’, ‘management coaching’, ‘leader as coach’, ‘manager as coach’, ‘coaching manager’ 등으로 사용되고 있다. 본 연구에서는 조직내 상사에 의해서 행하는 코칭을 칭하는 것으로 영문으로는 ‘managerial coaching’, 번역해서는 ‘관리자 코칭’으로 통일하여 사용하고자 한다. 관리자 코칭을 개념 규정하는 데 있어서 두 가지 차원이 있다. 첫째, 관리자 코칭은 코칭 스킬과 역량의 일반적인 집합이 있는 것처럼 언급되어, 관리자 코칭은 본질적으로 다른 형태의 조직 코칭과 같은 방식으로 정의하는 것이다. 두번째, 관리자 코칭이 다른 코칭과 구분되는 것으로 규정하는 것이다.

1) 관리자 코칭과 다른 형태의 코칭이 같은 방식이라는 입장

Orth, Wilkinson & Benefari(1987)는 코칭을 구성원들이 성과와 능력을 향상시키기 위해 구성원들이 스스로 기회를 알 수 있도록 돕는 지속적인 매일 매일의 실제적 과정이다 라고 하여 관리자의 코칭을 매일의 일상적인 과정으로 보았다. Evered와 Selman (1989)은 코칭을 ‘코칭 및 경영의 예술’(Coaching and the Art of Management)에서 개인과 팀이 결과를 창출 할 수 있게 하는 환경 및 맥락 안에서 의사 소통을 통하여 만들어 가는 경영 활동으로 보았다. 그러면서 코칭을 경영관리의 핵심(heart of management)으로 보았으며,

코칭을 할 수 있는 환경을 만드는 것이 필요하다고 하였다. Hicks & McCracken (2010)은 코칭을 사람들이 변화를 장애물이라고 여기기 보다는 도전으로 받아들이고 적응할 수 있도록 인식과 행동 패턴을 변경하여 효과와 능력을 향상시키는 데 도움이 되도록 설계된 공동 작업 프로세스로 보았다. 이렇듯 관리자 코칭을 특별히 구분하지 않았다.

2) 관리자 코칭과 다른 형태의 코칭이 구분된다는 입장

Redshaw (2000)는 관리자 코칭을 적절한 학습 기회를 제공할 업무 중심의 업무나 경험에 노출시킴으로써, 누군가의 역량과 업무 수행 능력을 체계적으로 향상시키고, 그러한 학습 기회를 제공하는 지침과 피드백을 제공한다고 하였다. Ellinger, Ellinger & Keller (2003)는 코칭 관리자는 학습의 퍼실리테이션의 가치를 인정하고 지원하는 관리 실행을 통하여 고성능 작업 환경의 개발을 고무하는 사람이라고 하였다. Heslin, VandeWalle & Latham (2006)는 관리자 코칭을 관리자가 직원에게 명확한 기대를 전달하고, 성과를 향상시키기 위한 피드백과 제안을 제공하고, 직원이 문제를 해결하고 새로운 도전을 시도할 수 있도록 직원의 노력을 촉진할 수 있는 프로세스라고 하였다. Hamlin, Ellinger & Beattie (2009)은 코칭 활동에 적극적인 일선 관리자에게, 관리자 코칭(managerial coaching)이라는 개념을 부과하였다. 관리자 코칭을 개인, 팀 및 조직이 새로운 기술, 역량 및 성과를 획득하고 그들의 개인적 효과성, 개인 개발, 또는 개인적인 성장을 향상시킬 수 있도록 도움과 촉진을 하는 과정으로 보았다. Hagen & Aguilar (2012)은 관리자가 가이드 토론 및 활동을 통해 직원이 문제를 해결하거나 혹은 효율적 또는 효과적으로 업무를 수행하는 데 도움이 되도록 하는 프로세스라고 하였다. 이러한 개념은 성과의 실질적 증진 또는 구체적 스킬의 개발에 초점을 두고 있다. Dahling, Ritchie Taylor, Chau & Dwight (2016)은 피드백을 제공하는 과정이며 행동 모델이며, 부하 직원들의 성과를 증진시키기 위하여 부하와 함께 목표를 세우며, 개인적 도전과제를 함께 논의하는 것이라고 하였다. 이상의 논의는 관리자 코칭의 특수한 측면을 강조하였다.

<표 1> 관리자 코칭에 대한 입장(Position regarding Managerial Coaching)

구분	학자
관리자 코칭과 다른 형태의 코칭이 같은 방식이라는 입장	Orth, Wilkinson & Benefari(1987) Evered와 Selman (1989) Hicks & McCracken (2010)
관리자 코칭과 다른 형태의 코칭이 구분된다는 입장	Redshaw (2000) Ellinger, Ellinger & Keller (2003) Heslin, VandeWalle & Latham (2006) Hamlin, Ellinger & Beattie (2009) Hagen & Aguilar (2012) Dahling, Ritchie Taylor, Chau & Dwight (2016)

2. 관리자 코칭 구성 차원(척도), 측정

관리자 코칭에 대한 구성 차원에 대한 논의는 다양하다. 관리자 코칭(managerial coaching)은 단순한 스킬이나 행동이 아니라 조직내 부하직원을 대상으로 코칭을 발휘하기 위해 특정한 행동이나 특성을 보유해야 한다. 관리자 코칭(managerial coaching)관련하여 측정가능한 차원에서 상사의 관리 코칭(managerial coaching) 척도를 만들려는 시도가 있었다(Ellinger et al. 2003; Heslin et al. 2006; McLean et al, 2005; Park et al. 2008a). 최치영 (2005)은 국내 처음으로 관리자 코칭에 대하여 실증 연구를 하였다. Stowell(1986)의 관리자 코칭 척도 네가지 방향제시(direction), 개발(development), 수행평가(accountability), 관계(relationship)를 예비조사 및 설문조사를 통하여 분석하였다. 이후 Stowell(1986)의 척도는 국내에서 관리자의 ‘코칭 리더십’에 대한 연구에서 최근까지 많이 사용되고 있다. 그러나 Stowell(1986)의 관리자 코칭 척도는 개발할지 너무 오래(조은현, 2010)되었고, 관리자의 코칭 행동에 집중되어 있기 때문에 한계가 있다고 할 수 있다.

<표2> 관리자 코칭 구성차원(척도) Managerial Coaching Construct & Categories

학자	방법	척도
Ellinger, Ellinger & Keller (2003)	Literature review and reference to previous own studies	<ul style="list-style-type: none"> • Question framing • Being a resource ; Removing obstacles • Providing feedback • Soliciting feedback • Setting expectations • Stepping into other to shift perspectives • Broadening perspectives • Using analogies, scenarios & examples
Heslin, Vandewalle & Latham (2006)	Literature review and testing	<ul style="list-style-type: none"> • Guidance: Communication of clear performance expectations and constructive feedback • Facilitation: Helping employees to analyze and solve problems. • Inspiration: Challenging employees to realize their potential.
McLean, Yang, Kuo, Torbert & Larkin (2005)	Literature review, expert panel, testing	<ul style="list-style-type: none"> • Open communication • Team approach • Value people • Accept ambiguity
Park, McLean & Yang (2008a)	McLean (2005) revised	<ul style="list-style-type: none"> • Open communication • Team approach • Value people • Accept ambiguity • Facilitating development

최치영 (2005)	예비조사 설문조사 결과 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 방향제시(direction) • 개발(development) • 수행평가(accountability) • 관계(relationship)
조은현 (2010)	선행 문헌연구, 포커스그룹 인터뷰, 임원코칭 전문가 인터뷰, 직장인 대상 설문조사 결과 분석	<p>존중 목표제시와 피드백 관점변화 부하의 성장과 발전에 대한 믿음</p>
조대연, 박용호 (2011)	선행 문헌연구 탐색적 요인분석 확인적 요인분석	<p>학습촉진을 통한 역량 향상 지원, 문제해결력 향상을 위한 지원</p>

IV. 논의 및 검토

1. 관리자 코칭의 지속가능성 논의

관리자가 자신의 업무관리 및 직원에 대한 성과관리업무를 하면서 추가적으로 코칭을 할 수 있을지에 대한 논의가 있어 왔다. 관리자 코칭(managerial coaching)이 조직에서 효과적이긴 하지만, 조직에서 자주 일어나지 않는다. 많은 관리자들은 코칭 할 시간이 없다고 한다(Ellinger et al., 2003; Ellinger et al., 2016; Gilley et al., 2010; Orth et al. 1987). 관리자 코칭의 성과에 대한 논의는 그동안 있어 왔다. 그러나 이러한 관리자 코칭이 지속되기 위한 논의는 극히 미진하다. 관리자가 코칭을 지속할 수 있도록 해주어야 한다. 관리자 코칭이 어느 정도 성과를 이루었다고 하여 앞으로도 계속적으로 관리자에게 코칭을 하도록 할 것인가에 대한 의문이 있다. 조직은 변화하고 관리자는 이러한 변화에 따라가기 바쁘다. 관리자 코칭의 지속가능성(Sustainability)을 논의해야 할 이유이다.

2. 관리자 코칭의 지속가능성 검토

관리자 코칭의 지속가능성을 위해서는 개념적 측면, 과정적 측면, 선행요인, 종속요인, 환경적 요인에 대한 검토가 필요하다.

1) 개념적 측면

관리자 코칭에 대한 명확한 개념규정에 대한 합의가 되어 있지 않다(Lawrence, 2017). 관리자 코칭의 어려움을 이유로 하여, 관리자 코칭의 제한적인 측면만을 강조한다면, 효과적인 인력개발 및 조직개발을 할 수 없다. Heslin, VandeWalle & Latham (2006)는 관리자

코칭을 관리자가 직원들에게 피드백을 제공하고 새로운 도전을 할 수 있도록 하는 프로세스라고 하였다. 이렇듯 관리자는 코칭을 통하여 직원들이 성과를 낼 수 있도록 도와줄 수 있다. 따라서 관리자 코칭을 다른 코칭 즉, 외부 코칭에 의해서 수행되는 코칭과 구분하여 독립적인 코칭으로 볼 필요가 있다.

2) 과정적 측면

관리자 코칭은 관리자와 부하 직원 간의 관계 설정을 바탕으로, 업무 환경에서의 목표설정 및 피드백을 제공하는 과정이며, 부하직원의 역량을 증진시키기 위한 학습을 촉진하는 과정이며, 성과 증진과 관련된 과정이라 할 수 있다. Park, Yang & McLean (2008a)은 ① 열린 커뮤니케이션 (Open Communication), ② 팀 접근 방식(Team approach), ③ 사람을 가치 있게 대하기(Value people), ④ 모호성 수용(Accept ambiguity), ⑤ 직원개발 촉진(Facilitating employees' development)을 사용하고자 하였는데 이러한 측면에서 관리자 코칭 과정을 고려할 수 있다. 관리자 코칭 실제과정은 관리자가 기본 자세만 갖추고 있다면, 즉 열린 커뮤니케이션(open communication)자세만 가지고 있다면, 관리자와 부하 직원이 만나는 곳이면 언제 어디서라도 가능하다. 관리자의 관심있는 말 한마디 또는 태도가 관리자와 부하 직원 간의 관계를 긍정적으로 만들 수 있으며, 직원의 자기 개발 및 일하는 분위기와 일에 대한 만족도에 영향을 줄 수 있다. 그러나 관리자 코칭에 대한 과정적인 측면에 대한 연구는 미진한 편이다. 관리자 코칭에 대한 관심 및 성과에 대한 실증적 연구가 증가하고 있는 만큼, 관리자 코칭에 대한 과정적 측면에 대한 연구가 필요하다. 관리자 코칭의 과정적 측면에 대한 연구는 관리자 코칭의 지속가능성에 기여할 것이다.

3) 선행요인 측면

관리자가 코칭을 하는데 있어서 어떠한 선행요인에 의해서 이루어지는가에 대한 연구 역시 미진한 편이다. Gilley et al. (2010)는 관리자 코칭의 특징(Characteristics of managerial coaching)에 대하여 실증연구를 하였다. 연구 결과를 통하여 직원을 코칭 하는데 있어서 관리자의 능력과 전문 지식을 결정하는 몇 가지 구체적인 기본 기술, 즉 동기부여(motivation), 직원의 성장 및 개발 격려(employee growth and development), 적절한 커뮤니케이션(communication), 평가(evaluation)가 있음을 밝혀냈다. 관리자 코칭에 대한 선행 연구는 관리자 코칭의 지속가능성을 위해 필요한 요소이다. Heslin et al. (2006)은 묵시적 인간 이론(Implicit Person Theory)과 관련하여, 인간의 속성은 타고난 것이고 변경할 수 없다는 '실체 이론(entity theory)'을 가지고 있는 사람과 그 개인적 속성이 개발 될 수 있다는 '증분 이론(Incremental theory)'을 가진 사람들과 비교했다. 실체 이론(entity theory)에 속한 사람들은 그러한 노력이 성공할 것으로 믿지 않기 때문에 다른 사람들을 개발하는 데 투자하기가 쉽다. Heslin et al. (2006)는 매니저의 묵시적 인간 이론(Implicit Person Theory)은 실제로 관리자의 코칭에 대한 직원의 평가를 예측한다고 하였다. 따라서 관리자가 직원에 대하여 어떠한 생각을 갖느냐가 중요하다고 한다. Ellinger와 Bostrom (2002)은 56 명의 관리자를 인터뷰했으며, 모든 관리자는 모범적인 학습 촉진자로 확인되었습니다. 참여자는 경영(management)을 말하기, 판단, 통제 및 지시로 정의하였으며, 코

칭(coaching)을 임파워링, 도움, 개발하기, 지원하기 및 장애물 제거로 정의하였다. 참가자들은 상황에 따라 역할 전환이 필요하다고 하였다. 두 연구자는 두 가지 접근 방식의 차이점을 인식하는 것이 보다 협력적이고 권한을 위임하는 코칭 스타일로의 사고 방식(mindset)변화의 초기 단계를 구성한다고 제안하였다. 관리자는 상황에 따른 마인드셋(mindset)을 변화시키는 것이 필요하다.

4) 스킬 및 행동 측면

Ellinger et al.(2003)은 문헌 연구 및 Ellinger & Bostrom (1999)의 연구를 통하여 'Coaching Behaviors Inventory'라고 하는 managerial coaching 척도를 만들면서, 효과적인 코칭을 하기 위해서는 기술적(skills) 관점과 행동적(behavior)관점 두가지 있다고 하였다. 코칭의 기술적(skills)관점관련 해서는 다음과 같다. 듣기(listening skills), 분석하기 스킬(analytical skills), 인터뷰 기술(interviewing skills), 효과적인 질문 기술(effective questioning techniques), 관찰하기(observation), 성과관련 피드백 주고 받기(giving and receiving performance feedback), 명확한 기대에 대한 커뮤니케이션 및 설정하기(communicating and setting clear expectations) 및 코칭을 할 수 있는 지원적 환경 만들기(creating a supportive environment conducive to coaching) 등이다.

관리자 코칭 행동은 관리자가 보여주는 구체적 행동을 통하여 알 수 있다. 관리자 코칭의 행동 모델(behavioral model)을 지지하는 학자들은 Beattie(2002), Ellinger and Bostram (1999), Mumford (1993)이다. 코칭행동은 열린 커뮤니케이션, 정보제공, 조언, 평가, 임파워링, 기회제공 (학습, 개발), 위임, 피드백, 요청하기, 제공하기 등이 있다. Ellinger & Bostram(1999)은 코칭에서 높은 수준의 코칭 전문성을 가진 관리자는 코칭 기회가 있을 때 가장 적합한 코칭 행동을 보일 것이라고 한다.

5) 종속요인 측면

관리자 코칭에 의한 효과관련한 종속요인에 대한 연구는 다른 연구와 비교하여 상당히 이루어져 왔다. 개인적 성과에 관한 관리자가 코칭 연구는 다음과 같다. 관리자가 코칭을 하면 직무만족(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003), 조직몰입(Park, Yang & McLean, 2008b), 조직시민행동(Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang, Bas, 2009) 등의 개인적 성과가 있다. Ellinger, Ellinger & Keller (2003)는 조사 연구를 이용하여, 직원의 만족도와 성과에 영향을 미치는 일선 관리자의 코칭 행동을 연구하였다. 그들은 코칭 행동을 보이는 관리자의 직원들이 유의하게 직업 만족도가 클 뿐만 아니라, 동료 직원들보다 큰 직업 몰입도와 우수한 성과를 보여주고 있음을 실증 연구하였다. Park, Yang & McLean (2008b)은 미국 글로벌 기술회사에 근무하고 있는 187명의 직원대상 설문조사를 통하여 개인 학습, 조직 몰입 및 이직 의도와 관련된 관리 코칭의 효과를 연구하였다. 관리자 코칭이 조직 몰입과 유의한 양의 관계가 있으며, 이직 의도와 유의미한 부정적 관계가 있음을 실증 연구하였다.

조직성과 증진과 관련된 관리자 코칭의 결과는 다음과 같다. 조직적 성과는 다음과 같은 증진 시켰다. 비용 절감 (Ellinger, 1999), 팀 성과와 관련된 고객 만족 목표 성취 (Hagen,

2010), 질적 목표 성취 (Hagen, 2010), 팀 문제에 대한 새로운 솔루션 개발 (Mulec & Roth, 2005) 등이 있다. Hagen & Aguilar (2012)는 특히 식스시그마 맥락에서 관리자 코칭의 사용을 검토했으며, 관리자 코칭 전문성과 프로젝트 관리 결과 간에 유의미한 상관 관계가 있음을 증명하였다. 프로젝트 관리 결과에는 시간 및 예산의 제약 조건하에서 프로젝트 고객 만족도, 품질 목표 및 시간과 예산 내에서 프로젝트를 완료하는 능력이 포함된다.

6) 매개효과 및 조절효과 측면

이인숙(2018)은 중소기업에 다닌 경험이 있거나 현재 다니고 있는 직장인을 대상으로 커뮤니케이션만족과 자기주도학습이 조직 유효성에 미치는 영향에서 중소기업 관리자 코칭 행동의 매개효과에 대하여 실증연구를 하였다. 연구 결과 커뮤니케이션 만족과 자기주도학습은 조직유효성에 영향을 미치며 관리자 코칭 행동은 커뮤니케이션 만족과 자기주도학습 간의 매개효과가 있음을 실증하였다. 이러한 연구결과는 커뮤니케이션 만족과 자기주도학습과 조직유효성 사이에서 관리자 코칭 행동의 중요성을 입증한 결과라 할 수 있다.

정수진(2019)은 단일 제조회사 구성원의 학습에 대한 자기주도성과 직무열의의 관계에서 관리자 코칭 행동의 조절효과를 실증 연구하였다. 관리자 코칭 행동은 문제해결능력 향상을 위한 지원과 학습촉진을 통한 역량향상 지원 두가지 구성요소(조대연, 박용호, 2011)로 하였다. 관리자 코칭 행동의 구성요소 중 문제해결 향상을 위한 지원은 학습에 대한 자기주도성의 구성요소 중 타인과의 학습과 상호작용하여 직무열의를 향상시키는 것으로 나타났으나, 학습촉진을 통한 역량향상 지원은 타인과의 학습과 상호작용하여 직무열의를 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 리더 및 관리자는 코칭 과정에서 구성원의 주도적 성향 및 상태 등을 고려하여 적절한 코칭행동을 발휘할 필요가 있다는 것을 보여주고 있다.

향후에는 좀더 다양한 효과 관련 연구를 위하여 비교문화적 연구, 종단조사(longitudinal analysis)연구, 질적연구(Q방법론) 등의 연구가 수반될 필요가 있다.

V. 결론

코칭은 현재에서 미래로 나아갈 수 있도록 도와주는 것이다. 조직은 개인의 성과를 높이기 위해 개인의 목표 관리를 통한 성과관리를 한다. 관리자가 코칭 역량(Coaching competence) 또는 코칭 지능(Coaching intelligence) 을 가지고 있다면, 조직에서 성과관리 및 인력개발에 있어서 좀더 효과적일 수 있을 것이다. 본 연구에서는 첫째, 관리자의 코칭 행동(managerial coaching)에 대하여 지금까지의 연구 결과들을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 관리자의 코칭 행동에 대한 정의를 하고, 관리자 코칭 행동의 주요소가 무엇인지 파악한 후, 관리자 코칭 행동의 성과에 대하여 논의하였다. 둘째, 관리자의 코칭 지속가능성(Coaching sustainability)을 검토하고자 하였다. 관리자 코칭의 개념적 측면, 과정적 측면, 선행요인 측면, 스킬 및 행동 측면, 종속요인 측면, 그리고 매개효과 및 조절효과 측면에 대한 선행연구를 통한 지속가능성을 검토하였다.

본 연구는 관리자 코칭에 대한 지금까지의 연구에 대한 탐색적 연구로 인하여 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 탐색적 연구로 인한 한계가 있다. 따라서 향후 관리자 코칭의 지속가능성을 위한 실증적 연구가 동반되어야 한다. 둘째, 관리자 코칭의 효과성에 대한 연구가 최근 증가함에도 불구하고, 관리자가 지속적으로 직원에 대하여 코칭을 할 수 있는가에 대한 회의론이 남아 있는 것은 현실이다. 따라서 지속가능성에 대한 논의가 좀더 필요하다. 셋째, 관리자는 기업 환경 및 기업 시스템에 영향을 받는다. 따라서 관리자 코칭에 대한 환경 및 시스템적 연구가 필요하다.

본 연구는 상기와 같은 연구 한계가 있음에도 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 다양한 측면에서의 분석이 필요하다. 지금까지의 연구는 ‘관리자 코칭’을 ‘리더십 코칭’으로 단순화시키어 연구가 이루어 졌다. 이제는 관리자의 자체의 속성에 비추어 관리자 코칭을 분석적 및 실증적 연구가 필요하다. 지금까지는 관리자 코칭을 리더십 코칭의 범주화하여 일률적으로 파악하고자 하여 그에 따른 한계가 있어 왔다. 따라서 다양한 측면에서의 분석이 필요하다.

둘째, 관리자 코칭의 지속성을 위하여 관리자 코칭의 내면적 측면에 대한 연구가 필요하다. 코칭이 더 나은 삶 또는 일에서의 성취를 만들어 갈 수 있도록 도와주는 것이라면, 관리자는 코칭에 대한 역량 또는 코칭지능(Coaching intelligence)가 필요하다. 코칭지능은 우리 모두가 내부에 지니고 있지만 틀에 박힌 문제해결 방식에 묻혀 간과하기 쉬운 영역을 일깨운다. 코칭지능은 그 자체로 인간 본연의 모습을 지니고 있다. 우리 안에 깊숙이 내재돼 있는 본질적인 모습이다. 리더는 직원들이 당장의 문제해결 또는 성과를 내는 데에 집중하기 보다는 장기적으로 조직에서 더 큰 가치를 실현할 수 있는 역량을 갖추도록 해야 한다. 따라서 리더는 코칭지능 가져야한 한다. 또한 리더는 직원들이 코칭지능을 갖도록 해야 한다. 따라서 우선적으로 관리자의 코칭 역량 및 코칭지능을 어떻게 개발 또는 발전시킬 것인가에 대한 이론적 실무적 검토가 필요하다.

셋째, 관리자의 환경적 요소를 고려한 연구가 필요하다. 관리자 역시 상사가 있으며, 상사에게 성과관리를 받기도 한다. 또한 관리자의 상사로부터 인력개발의 대상이 되어 인력개발을 수행하기도 한다. 이러한 관리자의 환경적 요소에 대한 연구는 관리자를 총체적으로 이해하게 될 것이다. 관련하여 관리자 코칭에 대한 총체적 연구에 기여하게 될 것이다.

넷째, 관리자의 코칭에 대한 인식연구가 필요하다. 이와 관련하여 주관성연구(Q방법론)을 활용한연구가 필요하다. Q 방법론은 특성 대상에 대해 개인이 가지고 있는 주관성을 객관적으로 측정하는데 적절한 연구방법이다 (이송이, 김혜원, 2019) 여기서 주관성은 특정 대상이나 이슈에 대해서 각 개인이 가지고 있는 믿음, 태도, 가치 등을 반영하는 것을 의미하는 데(Brown, 1980), 개인의 주관성을 연구 대상으로 인정한다는 것은 동일한 사건에 대한 개인의 경험의 맥락에 따라 그리고 개인차에 따라 각기 다르게 나타날 수 있다는 인식을 반영하는 것이다(황상민 외, 2010). 관리자는 성과를 내야하고 바쁘다는 이유로 코칭을 하기가 어렵다는 인식이 있다. 관리자의 코칭에 대한 인식에 대한 연구를 통하여 관리자 코칭의 지속성을 찾아 볼 수 있을 것이다. 개인의 주관성을 탐색하는 것은 특정 주제에 대한 여러 사람들의 평균 반응 정보를 기반으로 한 보편적 패턴을 찾는 대신에, 특정 주제에 대한 개인의 전체적 반응으로 개인의 반응 패턴이나 자아참조(self-reference)를 찾

는 것이다(Coogan & Herrington, 2011). 기존의 양적 연구의 대부분은 연구자에 의한 변수의 '조작적 정의'로부터 연구가 시작되지만, 개인의 주관성을 다루는 연구에서는 참여자가 특정 대상에 대해 가지는 '자의적 정의(Operant Definition)'가 무엇인지에서부터 시작한다(유상원, 2016). 김경미, 정희정(2019)은 코칭 역량 연구에서의 Q방법론적 활용을 제시하여 코칭 연구에서의 Q방법론의 다양한 주제에 적용할 것을 제안하였다. 이러한 측면에서 관리자 코칭에 대한 주관성 연구는 관리자 코칭의 지속가능성에 기여할 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- 김경미, 정희정 (2019). 코칭역량연구에서의 Q방법론적 접근. *코칭연구*, 12(1), 13-146.
- 유상원(2016). 기업 조직에서의 개인 적응 방식에 대한 구성원들의 인식 연구. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이송이, 김혜원 (2019). 에너지그램 6유형의 불안 인식유형에 관한 주관성 연구. *코칭연구*, 12(2), 27-46.
- 조은현, (2010). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향. 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 황상민, 최윤식 (2010). 주관성에 대한 심리학적 탐색: 인간의 마음을 객관화 하는 연구법. *주관성연구*, 21, 5-18.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*, New Haven: Yale University Press.
- Coogan, J. & Herrington, N. (2011). Q methodology: an overview. *Research in Secondary Teacher Education*, 1(2), 24-28.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A., (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment, *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894.
- Ellinger, A. D. (1999). Antecedents and consequences of coaching behavior, *Performance Improvement Quarterly*, 12(4), 45-70.
- Ellinger, A. D., & Bostram, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18, 752 - 771.
- Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and consequences of coaching behavior, *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 5 - 28.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry, *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching, *Performance Improvement Quarterly*, 23, 53-70.
- Hagen, M. (2010). Black Belt coaching and project outcomes: An empirical investigation, *Quality Management Journal*, 17, 54 - 67.

- Hagen, M., & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis, *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of “coaching,” “organization development,” and “human resource development”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers’ Implicit Person Theories and their subsequent employee coaching, *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Hicks, R.P. and McCracken, J.P. (2010). Three hats of a leader: coaching, mentoring and teaching, *Physician Executive*, 36(6), 68-70.
- Lawrence, P., (2017), Managerial coaching—a literature review, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C., (2005). Development and initial validation of an instrument for measuring managerial coaching skill, *Human Resource Development Quarterly*, 16, 157 - 178.
- Mumford, A. (1993), *How managers can develop managers*, London, UK: Grower.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C., (1987). The manager’s role as coach and mentor, *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B., (2008a). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations, Online Submission.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N., (2008b). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development, Online submission.
- Redshaw, B., (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?, *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-108.
- Stowell, J. S., (1986). *Leadership and the Coaching in Organizations*. Ph.D. dissertation. University of Arizona, Arizona. USA. 192.

Abstract

Review of Sustainability of Managerial Coaching

Kim, Yu Cheon

The purpose of this study is to explore the results of previous studies on managerial coaching behavior. The research method used the literature review method in exploratory research. In this study, first, the coaching behavior of managers was defined, the main elements of manager coaching behaviors were identified, and the results of manager coaching behaviors were discussed. For this purpose, the manager coaching concept, manager coaching composition dimension, and measurement were reviewed through theoretical review of manager coaching. Second, managers' coaching sustainability was reviewed. For this, the conceptual, process, priorities, skills and behaviors, subordinates, mediating and moderating effects of manager coaching were reviewed. This study intends to make the following suggestions despite the limitations. First, analysis from various aspects is necessary. Second, research on internal aspects of manager coaching is necessary for the sustainability of manager coaching. Third, research considering the environmental factors of managers is necessary. Fourth, research on subjectivity (Q methodology) is necessary for coaching of managers.

Key words : Managerial coaching, coaching sustainability

* Adjunct Professor, Department of Dongguk University.