

관리자 코칭이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

이 재 연*

The Impact of Manager Coaching on Organizational Performance

Jae-Yeon, Lee

ABSTRACT

The study defines the concepts of coaching, analyzes coaching process, and the impact of manager coaching on organizational performance. From these studies, coaches constantly monitor the coaching process, motivate and direct when members unable to find a way. Effective coaches work with the infinite variety of issues which people face as they embrace change, and resist it, enabling them to confront their hopes and fears along the way.

Especially, the impact of coach is crucial to improve the organizational performance.

keyword 코칭, 멘토, 성과

I. 서론

경영환경의 변화에 따라 조직과 조직구성원들은 생존경쟁에서 살아남기 위하여 치열한 노력을 기울이고 있다. 오늘날 관리자는 조직구성원의 능력을 확인하고 개발시키고, 또한 잠재적 능력을 활용할 수 있도록 하여야 한다. 많은 조직들은 조직의 생존을 위하여 성과를 극대화하기 위한 기업경영을 하고 있다. 이에 장기적인 관점보다는 단기적인 관점에서 성과향상을 강조하는 경향이 있다. 그러나 단기적 성과만을 강조하여서는 조직의 지속적인 성장이 어렵다. 많은 기업들이 복잡한 조직의 문제를 해결하기 위한 대안으로 코칭을 활용하는 이유는 구성원들이 조직의 기대를 인식하지 못하고 있거나 업무성과에 대한 피드백의 부족, 신뢰의 부족과 구성원 자신이 원하는 경력개발에 실패하고 있기 때문이다(Wilson, 2004). 포춘지는 매년 1월호 특집으로 '일하기 좋은 100대 기업(Great place to work)'을 선정하여 발표하고 있다. 이들 기업이 보여 주는 일터의 모습은 급변하는 경영환경에서 글로벌 스탠다드로 인식되어 학계의 경영실무계의 많은 연구 관심을

* 숭의여자대학 경영과 교수

받고 있다. 이들 기업의 관리자들은 구성원들의 성공과 성장을 위해 무엇을 지원하고 어떤 장애요인을 제거해 주어야 할지를 고민한다. 이들 기업에서 각 계층의 리더와 조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높은 것은 리더들의 이러한 노력에 기초하고 있다. 대부분의 포춘 100대 기업 관리자들은 부하들의 성장과 성공을 위하여 부하를 섬기는 서번트 리더십을 실천하고 있고, 유능한 관리자일수록 부하들의 성공과 성장을 위하여 남다른 지원과 배려 그리고 코칭을 아끼지 않는다. 오늘날 성공적인 글로벌 기업들은 명령-통제의 경영에서 코칭을 강조하는 경영으로 전환하고 있으며, 이들 기업은 관리자에 대한 코칭뿐만 아니라 관리자들이 효과적으로 부하들을 코칭하는 방법을 심도 있게 훈련하고 있다 (Tracy and Morin, 2001).

그러나 국내에서는 코칭에 대한 실무분야에서의 관심에 비해 학계에서의 학문적 탐구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 코칭의 개념과 스킬을 선행연구를 통해서 리뷰하고 관리자 코칭이 조직성과에 미치는 영향에 관해서 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

제1절 경영환경변화에 따른 관리자의 역할 변화

경쟁적이고 복잡한 환경 속에서 어떻게 조직을 유지·발전시켜 나갈 것인가에 대한 문제는 조직을 운영하고 있는 경영자들은 물론이고 조직운영에 관심을 가지고 있는 조직 학자들도 끊임없이 해답을 찾기 위해 노력을 하고 있다.

최근에 이 문제의 해결을 위한 하나의 대안으로 각 기업조직들은 경쟁우위를 유지·달성하기 위한 제 경영기법 등을 도입하여 변화에 대응하고 조직의 유효성을 높이기 위해 변화를 시도하고 있다(Lewicki & Bunker, 1996). 이러한 경영환경의 변화는 경영기법, 특히 인적자원개발 측면에서의 변화를 요구하고 있다. 경영환경 변화의 성격을 살펴보면 다음과 같다(최용범 외, 2006). 첫째, 일의 속도와 작업방법의 변화를 들 수 있다. 둘째, 환경변화에 유연하게 대응할 수 있게 수직적 조직에서 수평적 조직으로 조직구조가 변화하였다. 셋째, 학습조직의 중요성이 강조되고 있다. 넷째, 팀제도의 운영과 성과를 중시하는 작업문화는 조직구성원에게는 자율성을 관리자에게는 부하에 대한 더 많은 권한 위임과 신속한 대응을 요구한다. 따라서 이러한 경영환경의 변화는 조직구성원들, 특히 관리자의 역할 변화를 요구하고 있다. 즉, 관리자의 역할이 관리와 통제에서 코칭으로 변화하고 있다. 관리자들은 구성원과 구성원과의 관계에 주목하여야 하며, 성과를 달성하기 위해서는 기술과 시스템을 운영하는 주체인 구성원에 대한 이해가 더욱 필요하다. 성공적인 관리자와 그렇지 않은 관리자의 차이는 ①권력에 대한 시각과 이용 ②관리자 자신에 대한 인식에서 찾을 수 있다. 오늘날 성공적인 기업들은 명령-통제의 경영에서

코칭을 강조하는 경영으로 전환되고 있으며, 이들 기업은 관리자들에게 효과적으로 부하들을 코칭하는 방법을 심도 있게 훈련하고 있다.

제2절 코칭의 개념

코칭이라는 용어는 스포츠 분야에서 널리 사용되고 있다. 여기에서의 코치는 선수들이 역량을 최대한 발휘하여 시합에서 승리할 수 있도록 육성하고 전략을 세우는 사람으로 정의된다. 인적자원개발 영역에서 코치는 ‘대화를 통해 부하직원의 자발적인 행동을 촉진하고, 자율적인 문제해결을 도모하는 사람’으로 정의된다. 이때 코칭의 핵심은 대화, 자발적인 행동촉진, 자율적인 문제해결이라고 할 수 있다.

코칭은 개인의 특성에 맞추어 가정교사 역할을 했던 코치에서 유래되었으며 본래 의미는 ‘자상한 가정교사의 가르침’을 의미한다. 이러한 개념이 발전하여 코칭을 가정교사의 자상한 가르침을 통해 학생으로 하여금 목적지까지 도달하게 하는 과정으로 보게 된 것이다. 코칭의 정의에 대하여는 다양한 견해가 있다. Gallwey(1976)는 코칭을 ‘대화 와 인간적인 방법을 통하여 대상자가 본인이 바라는 목표를 향하여 자신이 스스로 수행해 갈 수 있는 방법으로 실행하는 것을 촉진하는 환경을 만드는 기술’로 정의하였다. 또한 Haberleither, Deistler, Unggvari(이영희 역, 2002)는 코칭을 ‘스스로 임무를 완수하고 문제를 해결할 수 있도록 직원의 학습 능력을 키워주는 리더십’으로 정의하였다. Lawson Consulting Group은 코칭을 다음과 같이 정의하고 있다. 코칭은 성과 향상에 걸림목이 되는 장애들을 극복하고 핵심 역량을 극대화하기 위해 설계된 지속적인 프로세스이다. 코칭은 행동의 변화를 유발하며, 능력이나 지식을 갖고 있음에도 불구하고 성과가 떨어질 때, 이를 다시 상승시킬 수 있는 유용한 방법이다. 이와 같은 맥락에서 The Coaching & Mentoring Network는 코치는 전문 능력을 가질 수도 있지만 꼭 필요조건은 아니라고 주장한다. 대신 코치는 학습자들이 목적 달성에 맞는 비전을 가지도록 돕고, 목표를 달성할 수 있도록 지속적으로 지원하는 사람이라고 하고 있다. 이상을 종합하면 코칭은 질문, 경청, 피드백이라는 코칭 커뮤니케이션 기술을 사용하여 상대로 하여금 자발적으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 배양시키는 기술이라고 할 수 있다. 상대방의 자발적인 행동을 촉진하기 위한 효과적인 코칭방법은 주로 일대일로 행하여진다. 코칭은 본질적으로 목표 지향적(goal-oriented process)이며 시간과 범위를 정해 대화로 하되 누구의 생각이 아닌 어떤 생각인지에 중심을 두어야 한다(Rider, 2002). 코칭은 코칭이 필요한 사람 즉 문제해결을 원하는 사람을 지원하는 것을 목표로 한다. 코칭의 목표는 무기력한 부하직원을 위로 끌어 올려주는 단순히 도움을 주는 것이 아니라, 부하직원이 문제해결의 의지로 충만하도록 그를 아래에서 떠받쳐줘 그 직원이 지닌 능력이나 가능성을 한층 더 발휘할 수 있도록 지원해주는 것이다. 코칭은 코칭의 성향에 따라 다양한 방법이 사용된다. 코칭을 시행할 경우 생길 수 있는 문제점은 코칭의 기본적인 이념을 이

해함으로써 극복이 가능하고, 또한 그 이념에 근거하여 코치 자신이 실천학습을 계속함으로써 코칭의 성과를 향상시킬 수 있다. 코칭은 관리자와 부하직원 사이에 일어나는 공동의 발전 과정이므로 강요될 수 없다. 관리자가 제시하고 부하직원 함께 작업하는 발전 프로그램의 결과는 부하직원의 책임이므로 강제적인 코칭이란 있을 수 없다. 한편 코칭이 성과를 내는 데는 코치의 역할도 부하직원의 책임 못지않게 중요하다. 코치의 주요 역할은 관리자로서 부하직원의 자발적인 행동을 일으켜 문제를 스스로 해결할 수 있도록 하는 것이다(Rider, 2002). 그러므로 코치는 트레이너(trainer), 조언자(mentor), 교정자로서의 역할을 하여야 한다. 첫째는 트레이너로서의 역할인데, 코치는 어떤 일에 관하여 다른 사람을 훈련시키기 전에 본인이 그 일에 숙달되어야 한다. 가르칠 전체 내용을 실행 단계별로 조직하고 시범을 모임으로써 학습자들이 직접 수행하도록 해야 한다. 둘째는 조언자(mentor)로서의 역할인데, 성공적인 조언자가 되기 위해서는 시간과 노력, 의지, 그리고 정확한 정보가 필요하다. 조언자는 직원들이 자신의 일을 가치 있는 결과를 만들기 위한 과정의 일부로 이해하도록 도와주어야 하며, 부하직원들에게 동기를 부여해 준다. 셋째는 교정자로서의 역할인데, 코치는 부하직원들의 문제를 교정할 때 대결이 아니라 대화를 하고 있음을 기억해야 하며 그들을 비난하지 말아야 한다. 문제 행동을 구체적으로 알아본 후 그 행동과 행동의 원인을 함께 이해해야 하며 긍정적이고 구체적으로 접근해야 한다. 코칭과 훈련은 여러 가지 측면에서 차이가 있다. 이 둘 간의 차이점을 정리하면 <표2-1>과 같다. 트레이닝이 지식과 기술의 개발에 중점을 두고 있다면 코칭은 성과 향상에 중점을 두고 실행된다. 관계에 있어서도 트레이닝은 위에서 아래로 전문가와 비전문가의 사이에서 행해지지만 코칭은 다소 수평적인 관계를 전제로 행해진다.

<표2-1> 코칭과 훈련의 차이

	훈련	코칭
대상	지식, 기술	성과
동기	본인의 희망, 주위로부터의 요구	본인의 선택
시간	미리 시간을 설정함	단시간에 언제라도 실시할 수 있음
관계	위에서 아래, 전문가와 비전문가	횡에서 횡
전제조건	정해진 형태를 습득해 받는 편이 효과가 높은 경우	본인의 주체성과 학습력을 높이는 것이 성과를 높이는 경우
결과	지식, 기술의 습득	성파의 향상, 성장
절차	미리 정해진 형태에 맞춤	본인에게 적당한 형태를 탐구
성장의 요인	반복 연습	본인의 인식로 장애제거
커뮤니케이션	트레이너의 생각, 정답을 가르침	상대의 이야기를 들음
질문방법	질문으로 확인	질문을 하여 이해를 촉진함
평가	트레이너의 평가	본인이 평가함

출처: Human Value(2000), 코칭스킬, p.50. 최용범 외(2006), p.39 에서 재인용.

멘토링과 코칭간에는 다음과 같은 공통점이 있다(Guest, 1999). 코칭과 멘토링은 모두 개인적, 조직적 변화와 개발을 가져오는데 중요한 역할을 한다. 즉 인간의 잠재성을 이끌어 내어 학습자들이 스스로 배우는 것을 배움(learning how to learn)으로써 성장한다는 믿음을 공유하고 있다. 또한 스스로 해결안을 꺼내고, 실천의지를 다짐으로써 스스로 행동함으로써 배운다(learning by doing)는 Bruner의 철학에 기초하고 있다. 다음으로 코칭과 멘토링의 차이점은 다음과 같이 확인할 수 있다. 즉, 코치는 코칭 대상이 특정한 업무를 완수할 수 있는 능력을 키워주는데 집중하는 반면, 멘토는 특정한 업무보다 더 넓은 시야를 가진다는 점에서 차이가 있다. 멘토는 흔히 멘토링을 받는 자와 장기적 관계를 가지며, 좀 더 광범위한 이슈들에 관하여 상담, 조언을 해준다. 코치는 부하 직원에게 특정 업무에 관한 권한을 위임하고 일하려는 의욕을 일으켜 스스로 일하는 분위기를 만들며 결과보다는 과정을 중시한다. 말하기보다 듣기를 더 잘 하고 적절한 피드백을 주며 부하직원들과 함께 움직인다. The Coaching & Mentoring Network에서는 코칭은 학습과 발전이 일어나도록 하는 프로세스이며, 학습자들을 임파워먼트 및 동기부여 시키고 격려하는 과정으로 설명한다. 구체적인 스킬 향상을 목표로 하는 코치가 아니라면 코칭 받는 사람과 코치간에 공식적인 직무 분야 및 역할이 직접적으로 관련이 없어도 무방하다. 반면, 멘토링은 학습자의 지식과 사고에 의미있는 변화를 가져온다. 학습자보다 우월한 지식 및 경험을 가진 동료나 연상자가 멘토의 역할을 수행한다고 구분지어 설명하고 있다. Wild(1999)는 코칭은 구체적인 스킬 또는 과업 수행능력 향상 및 성과 향상을 목적으로 하는 반면에 멘토링은 조직에 대한 충성심, 사기 또는 소수자 문제 등 사회적으로 민감한 이슈, 와 조직의 궁극적인 변화를 위해 유용하다고 지적하고 있다.

코칭과 멘토링은 이러한 차이가 있음에도 불구하고 아직도 그 경계는 다소 모호하다. 의미상 중복되는 부분이 많기 때문으로 보인다.

<표2-2> 코칭과 멘토의 역할 비교

구분	코칭	멘토
지원역할	프로세스 전문가	내용전문가
지원기간	목적 달성시까지 지속적 지원	장기적 또는 단기적
소속	내부인	외부 또는 내부인

첫째, 멘토는 전문적이고도 구체적인 지식이나 지혜를 가지고 도움을 주는 내용 전문가이고, 업무 또는 사고 등에 의미 있는 변환을 일으키게 해주는 조언자이다. 반면에 코칭은 프로세스를 중시한다. 코칭은 학습이 일어나서 성과를 향상시키도록 하는 프로세스이다. 코치는 구체적인 스킬에 초점이 맞춰진 훈련이 아니라면, 전문지식이 없어도 무방하다. 다른 스킬이나 경험을 가지고 있을 경우에는, 색다른 시각이나 관점을 보게 해 주

는 것도 코치의 역할이다. 코치의 핵심 역할은 학습자의 수행의 질을 향상시키거나, 목적을 달성하는 데 필요한 실천의지 및 동기 유발을 지속시키도록 하는 것이다.

둘째, 멘토의 역할은 일생을 거칠 만큼 장기적일 수도 있고 단기적일 수도 있다. 해당자가 원하는 때, 프로세스 상 필요한 경우 멘토의 지원을 받을 수 있다. 예를 들어, 인간관계에 문제가 생겼을 때 도움을 주는 멘토의 짧은 말 한마디는, 그 사람의 대인 관계 전반에 변화를 가져다 줄 수 있는 것이다. 그러나 코칭은 소기의 목적 달성이 될 때까지는 지속적으로 해당자 행동을 지속적으로 모니터링하고 이를 통해 수시로 피드백을 제공하고 지원을 한다.

셋째, 멘토는 조직 외부인 또는 내부 전문가일 수도 있다. 코치는 내부인일 경우가 많다. 우리들은 살아가는 데 두 종류의 스승을 모두 필요로 한다. 멘토는 학습자들이 해안을 필요로 하는 적절한 때에 자신의 경험 및 전문 지식 또는 지혜의 단서를 줌으로써 학습을 일 단계 상승시키거나 학습자들에게 거시적인 방향을 선도해 준다. 코치는 습관을 고치거나 능력의 지속적인 개발 또는 성과 향상을 목표로, 학습자들과 자주 접하면서 학습 현황을 수시로 관찰하고, 잘못된 방향으로 갈 때는 바른 길로 잡아주고, 동기 유발이 안 될 때는 독려하는 등 학습자들과 가장 가까운 위치에서 학습 수행 프로세스를 지원해 주는 역할로 이해하는 것이 가장 적절하겠다.

제3절 코칭스킬과 코칭의 이해

코칭 프로세스에서 대화의 기본 기술로 질문, 경청, 피드백을 들 수 있다. 이 세 가지 기술은 코칭의 바탕을 이루는 기본 기술이며 고도의 숙련이 필요한 기술이다. 코치가 코칭 상황에서 맞이하게 되는 가장 중요한 결정은 지시를 할 것인지, 질문을 할 것인지, 혹은 이들 양자의 조화를 이룰 것인지를 판단하는 일이다. 코칭에서 질문의 역할은 코칭 대상으로부터 문제해결에 유용한 응답을 이끌어내는 주요 수단으로 쓰인다. 유용한 응답을 얻기 위해서는 코칭 대상에게 생각할 시간을 주어야 한다. 또한 코칭 대상으로부터 유용한 정보를 얻기 위해서는 좋은 질문을 할 수 있어야 한다. 좋은 질문이란 간단 명료하고, 핵심에서 벗어나지 않으며, 적절하고 건설적이며, 중립적이고 개방적인 질문을 말한다(Cook: 서천석 역, 2003).

질문과 마찬가지로 상대방의 말을 잘 들어주는 것 또한 코칭의 중요한 기본 기술이다. 코칭에서 말하는 경청이란 것은 단순히 듣는 것(hearing)이라기보다는 주의해서 상대방의 감정까지 읽으며 듣는 것(listening)이다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 마음의 문을 여든 것, 공간을 주는 것, 온전히 그 사람의 입장이 되는 것, 밀로 표현되지 않는 것도 듣는 것, 놀라운 사실을 받아들이는 것, 감동받는 것, 침묵할 수 있는 것, 말하고 싶은 것에 휘둘리지 않는 것, 스스로에게 귀를 기울이는 것이라고 말할 수 있다. 코칭 데

상의 마음까지 읽을 수 있기 위해서는 상당한 기술을 요한다.

끝으로, 코칭의 중요한 기본 기술의 하나인 피드백은 코치가 이를 통하여 코칭대상의 행동 방식과 업무 능력을 어떻게 보고 느끼며 어떻게 해석하는지를 알게 해준다. 피드백은 목표 달성과 관련하여 현재 어디에 있는지를 규정하는 일이다. 피드백의 내용과 그 효과는 코치와 코칭 대상 사이의 신뢰, 피드백의 종류 및 방법에 따라 달리 적용해야 한다. 피드백은 칭찬과 건설적 비판의 형태로 표출된다. 칭찬은 바람직한 행동 방식을 강화하고 이를 계속 발전시키도록 하는 효과가 있다. 한편, 건설적인 비판은 코칭 대상의 행동이 미치는 바람직하지 못한 영향을 인식하도록 해주며, 코칭 대상의 업무능력 향상 뿐만 아니라 미래에 발생할 수 있는 실수를 피하게 해 준다. 코치는 코칭 과정 전반에서 질문, 경청, 피드백을 시의 적절하게 활용할 수 있어야 한다. 구체적으로 코칭 상황을 살펴보고 코칭과 관련된 잘못된 이해를 설명하면 다음과 같다. 코칭의 성과를 높이기 위해서는 첫째, 직무가 명확히 정의되어 있어야 한다. 둘째, 구성원들이 갖고 있는 능력, 경험, 교육 등과 직무와의 매치가 중요하다. 셋째, 성과기준과 기대감은 구성원들과 함께 설정되고 커뮤니케이션 되어야 한다. 넷째, 구성원들은 평가와 관련한 명확히 정의된 목표와 성과기준을 가지고 있어야 한다.

또한 코칭과 관련한 잘못된 이해를 살펴보면 다음과 같다.

- ① 코칭은 구성원의 행동을 바로 잡기 위한 것이다.
- ② 코칭을 하기 위해서는 권력과 통제의 포기가 요구된다.
- ③ 코칭에는 많은 시간이 걸린다.
- ④ 코칭은 부드러운 방법이다.
- ⑤ 코칭은 자유방임형 관리이다.
- ⑥ 코칭은 단순히 좋은 치어 리더가 되는 것이다.
- ⑦ 코칭은 치료(방법)와 같은 것이다.
- ⑧ 코칭은 해야 될 일이 무엇인가를 구성원에게 말하는 것이다.

코칭프로세스의 핵심은 정직(honesty)이며, 관리자의 코칭 스킬은 구성원들의 강점과 단점, 문제와 도전에 대한 정확한 정보를 얻는 능력에 의존한다. 코칭은 육아(parenting) 처럼 계속되는 과정으로 시간이 문제가 되지 않는다는 점이다. 일대일 코칭이나 미팅은 코칭 과정의 기본적인 요소로, 이러한 코칭 세션을 통하여 관리자는 구성원들의 경험을 배울 수 있게 된다. 따라서 코칭이 필요한 경우를 살펴보면 다음과 같다.

- 구성원의 역할과 기대를 이해하지 못하는 경우
- 직무에서 요구하는 학습을 촉진하기 위해
- 신입사원의 조직문화 이해를 돕기 위해
- 대인관계능력이 부족한 경우
- 부정적 태도를 갖고 있는 경우

- 가까운 시기에 승진시킬 계획이 있는 경우
- 능력이 있음에도 성과를 내지 못하는 경우
- 능력 있는 구성원이 이직의사를 갖고 있는 경우
- 태도와 행동의 변화가 보이는 경우
- 최근 프로젝트에서 보인 탁월한 성과에 대한 관심과 인정
- 새로운 시스템이 운영됨에도 이에 대한 체계적인 교육프로그램이 없는 경우
- 대형 프로젝트를 맡기려는 경우
- 무기력을 느끼는 경우
- 조직변화에 적응하지 못하고 있는 경우

훌륭한 관리자는 좌뇌와 우뇌를 모두 사용하여 일하는 사람으로, 우뇌 활동을 통해 관계를 구축한다. 관계구축은 선형적인 과정이 아니며 흑백의 논리로 접근할 문제도 아니다. 따라서 관계구축에는 다른 사고와 스킬이 요구되어진다. 동시에 좌뇌는 구조, 과정과 로드맵을 설정하는데 이용된다. 코칭이 효과적이 되고 바람직한 결과를 얻기 위해서는 적절한 훈련과 단계를 거쳐야 된다. 코칭프로세스는 관리자와 조직구성원이 계속해서 질문하고 답하는 journey라 할 수 있다. 질문에는 구성원을 보다 더 잘 이해하기 위한 것, 장단점, 성장을 위한 기회, 희망과 두려움, 동기와 직무를 수행하는데 영향을 미치는 모든 요인들이 포함될 수 있다. 관리자로서의 역할은 구성원들의 자아-발견(self-discovery) 여행을 가이드 하는 것이라 할 수 있다.

따라서, 관리자는 구성원들이 스스로에 대해 새로운 것과 방향을 찾을 수 있도록 자신의 경험을 공유하고 이야기하는 것이 중요하며 새로운 사고와 아이디어를 펼칠 수 있게 하는 것이 맡은 직무라 할 수 있다. 효과적인 코칭이 일어나기 위해서는 관리자와 구성원의 책임으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저, 관리자의 책임으로는 다음을 들 수 있다.

- 구성원이 성과와 목표를 명확히 하도록 도움
- 구성원에 기대감을 명확히 전달
- 구성원의 작업관련 욕구(자원, 정보, 피드백, 인정 등)를 충족시킴
- 일회성이 아닌 건설적인 피드백을 제공
- 구성원들에게 구성원으로서의 행동과 성과에 대한 책임을 부여
- 구성원들이 스스로 인식하지 못하고 있는 사항에 대하여 도움
- 관리자로서 구성원의 사고, 행동과 느낌을 이해하기 위하여 적극적이고 개방적인 경청을 함
- 구성원의 심장에 필요한 훈련과 개발 기회를 제공함

또한 구성원의 책임으로는 다음 몇 가지를 들 수 있다.

- 스스로 개발과정에 많은 노력을 기울임
- 책임을 이해하지 못한 경우에 명확히 하여줄 것을 요구
- 개방적인 태도로 피드백을 수용
- 정직하게 관리자에게 피드백을 제공
- 관리자에 건설적인 의견제시
- 관리자와의 적극적인 협력

따라서 효과적인 코칭이 이루어지기 위해서는 관리자와 구성원 사이의 건강한 거리(distance)가 중요함을 알 수 있다. 속담에 “지나치게 허물없이 굴면 업신여김을 받게 된다.”(familiarity breeds contempt)는 표현은 관리자와 구성원간의 코칭관계에서 특히 유용한 말이라 할 수 있다. 이는 관리자와 구성원 간에 지나치게 개인적으로 가까우면 쉽게 규칙(rule)이 무너지고 설정된 목표를 달성하기가 어렵게 됨을 의미하는 것으로 관리자의 중요한 임무 중의 하나가 팀과 조직의 성과를 극대화시키는 것이라고 할 때, 팀 구성원의 개인적 생활에 지나치게 열중하는 것은 성과를 약화시키는 요인이라 할 수 있다.

제4절 코칭프로세스

관리자와 구성원간의 코칭관계의 시작을 예로 들어 살펴보면 다음과 같다. 즉, 새로운 문화나 새로 부여된 책임을 구성원들이 쉽게 익히도록 코칭을 실행하거나 새로운 구성원이 들어왔을 때, 먼저 현재의 관계에 대한 평가가 중요하다. 구성원의 시각에서 관리자에 대한 평가가 선행되어진다. 구성원들이 코치로서 관리자를 평가하는 데는 다음의 세 가지 방법이 활용된다.

- (1) 일대일 대면(one-on-one meeting): 구성원으로부터 정직한 답변을 듣기 원한다면 구성원에 보복과 부정적 영향이 없을 것임을 확신시키는 것이 중요하다.
- (2) 인사부서 또는 외부전문가에 의한 일대일 인터뷰: 구성원으로부터 솔직한 답변을 얻을 수 있다.
- (3) 무기명 설문조사방법: 비밀보장과 이용의 용이성으로 쉽게 활용될 수 있다.

일단 구성원으로부터 관리자에 대한 평가가 이루어지면, 진정한 코칭관계를 형성하기 위한 아이디어를 찾을 수 있으며, 구성원들이 관리자에게 솔직한 의견을 제시하며, 신뢰에 기반한 코칭 관계가 형성될 수 있다. 코칭프로세스를 7단계로 나누어 살펴보면 다음과 같다(Tracy and Morin, 2001).

1단계: 진실의 추구(Seek the Truth)

진실을 추구(Seeking the truth)한다는 것은 구성원의 성과를 객관적으로 관찰하여 공정하게 평가한다는 것을 의미한다. 그러나 다음과 같은 이유로 구성원에 대한 정확한 사실(정보)을 얻기 어렵다.

- 관리자 자신의 고유한 시각(독특한 배경, 이력, 경험)으로만 판단함으로써 왜곡될 수 있음.
- 구성원들 중 일부는 다른 구성원에 비해 이해하기 어려운 경우가 있음.
- 구성원들은 항상 상사 앞에서는 좋은 인상을 주려고 하는 경향이 있음.
- 구성원이 수행한 성과의 판단에 문화, 자원의 부족과 불완전한 시스템이 영향을 미칠 수 있음.
- 구성원들이 계속 변화함.
- 구성원 중 일부는 철저하게 자신과 타인에게 거짓말을 하는 성향이 있음.

따라서 구성원에 대한 관찰이 중요하다. 부적절하고 불공정한, 기준과 동떨어진 피드백은 구성원의 불만요인이다. 이의 주원인은 관리자가 초기 단계에서부터 직무목표, 직무책임과 구성원이 갖고 있는 기대감을 명확히 정의하지 못하고 전달하지 못한데 기인한다. 즉 모호한 상황이 실패를 낳은 것이라 할 수 있다. 모호성으로부터 발생하는 두려움을 극복하고자 구성원들은 많은 시간과 에너지를 관리자의 의도를 파악하는데 보내게 되어 결과적으로 생산적인 형태(productive mode)가 아닌 방어적인 형태(protective mode)로 업무에 임하게 하는 결과를 초래할 수 있다.

동기부여와 효과적인 코칭을 위해서는	구성원들의.....을(를) 이해하고 있어야 한다.
	<ul style="list-style-type: none"> · 관심사항 · 흥미(재미) · 성과 · 민감성(비평) · 작업경험과 실적 · 팀원으로서의 역할 · 경력목표 · 고집(assertive) · 자기-이해수준 · 장/단점 · 의사표현수준 · 조직화수준

또한 선부른 판단은 바람직하지 않다. 많은 사람들이 사람을 만난지 30초 이내에 그 사람을 판단한다는 연구가 있다. 짧은 시간에 다른 사람을 평가하고 이해함으로써 기회를 잃는 경우가 발생하는데 이는 건강한 코칭 관계형성의 주요한 방해요인이라 할 수 있다.

선입견의 결과	구성원의(에).....
	<ul style="list-style-type: none"> · 행동과 성과에 대한 선부른 판단 · 무의식적으로 선입견을 표현(신뢰감소의원인) · 색안경을 끼고 모든 행동을 관찰 · 불공정한 행동 · 기회를 갖지 못함(고정관념) · 일반화 · 구성원을 이해할 기회를 갖지 못하게 됨 · 구성원들이 신뢰하지 않음(poor leader)

따라서 선입견에 기초하지 않은 효율적인 코칭이 이루어지기 위해서는 구성원에 대한 올바른 이해가 필요하다. 이를 위해 관리자는 직접적인 관찰, 다른 구성원으로부터의 평가와 공식적인 평가도구를 활용하게 된다.

훌륭한 관찰자로서의 조건
<ul style="list-style-type: none"> · 개방적 · 작은 변화에 민감(몸짓, 얼굴표정 등) · 관찰의 결과로만 평가하지 않음 · 상황에 대한 이해 · 지나치게 많은 말을 하지 않음 · 색안경을 끼고 과거 경험을 판단하지 않음 · 적극적인 경청 · 대화 스킬이 우수함

2단계: 피드백(Give Feedback)

효과적인 코칭이 되기 위해서는 문제(events)가 일어난 시점에 지속적인 피드백을 주

는 것이 중요하다. 효과적인 피드백이 되기 위해서는 피드백을 위한 준비와 목표의 설정이 필요하다. 피드백 세션의 준비에서 첫째, 피드백세션을 통해 얻고자 하는 결과는?, 둘째, 달성하고자 하는 목표는? 마지막으로 세션의 결과로 구성원을 더욱 이해할 수 있게 되는가? 에 대한 고려가 필요하다. 또한 피드백 목표의 설정이 중요한데, 피드백의 목표에는 구성원의 잠재력을 극대화할 수 있는 행동과 성과에 대한 정확한 정보와, 구성원의 행동이 다른 구성원 및 기업에 미치는 영향에 대한 이해를 높이고 가능한 한 구성원의 높은 셀프이스팀과 확신을 갖도록 하는 것이 포함되어야 한다. 무엇보다도 피드백세션 이전에 rapport를 형성하는 것이 중요하다.

3단계: 비전과 계획의 수립(Create a Vision and Plan)

코칭 없이 구성원의 능력을 개발하거나 행동 변화를 기대하기 어렵다. 구성원의 개발 계획은 구성원의 변화를 위한 구조화된 접근이라 할 수 있다. 강약점과 성과에 대한 충분한 피드백이 주어지더라도 상세한 개발 액션이 없는 경우, 효과를 기대하기 어렵다. 그러나 많은 구성원들이 코칭의 코칭과정에 많은 두려움을 느끼고 있다. 이는 세 가지 상황으로 정리될 수 있다. 첫째, 구성원들이 직무기준(job standards)과 성과 개선 요구와의 불일치, 둘째, 구성원들이 직무기준에는 부합하지만 자신의 행동과 관련해서는 불일치, 셋째, 구성원들이 직무에 능숙하고, 필요한 행동을 수행하고 있지만 승진이나 성장을 위해 추가적인 능력을 학습하고 개발해야 되는 경우로 구성원들이 한두 가지의 지적과 함께 많은 피드백을 받게 되는 경우에 두려움과 의문이 생기게 된다. 이러한 두려움과 의문으로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- 이것이 내 경력에 무엇을 의미하는가?
- 얼마나 오래 동안 이러한 방법으로 행동해야 하는가?
- 내 주변의 사람이 내게 문제가 있다고 생각하는 것은 아닌가? 이런 일로 동료나 상사가 나를 부정적으로 판단하는 것은 아닌가?
- 개선(변화)을 위해 내가 어떻게 해야 하는가?
- 내가 이용할 수 있는 자원은 무엇인가?
- 개선되었는지 내가 어떻게 알 수 있는가?
- 만일 개선이 되었다면, 개선에 따른 보상은 무엇인가?

따라서, 구성원과 개발계획을 함께 수립하면서 이러한 질문에 답을 찾아가는 과정이 중요하다. 또한 구성원들이 변화를 어떻게 달성할 것인가를 개발계획에서 보여주게 된다. 개발계획에 구성원의 적극적인 참여가 중요하며, 계획 과정에서 변화에 대한 이해, 유의미성과 피드백을 제공하는 것이 중요하다. 이러한 계획에 기초하여 구성원들이 자신의 잠재력을 극대화할 수 있는 변화 행동이 가능하게 된다. 계획의 수립에는 다음 세 가

지가 명확히 정의되고 설명되어야 한다.

1. 성과(Performance): 구성원의 산출물. 구성원의 노력에 의한 실제 결과를 의미함.
2. 역량(Competencies): 구성원의 스킬과 능력. 역량은 직무와 관련된 스킬들의 그룹핑이라 할 수 있음.
3. 행동(Behavior): 행동은 어떻게(how)와 관련됨. 어떻게 구성원들이 성과를 달성하는가? 목표를 달성하기 위해서 해야 될 행동과 하지 말아야 할 행동은 무엇인가?

4단계: 저항극복(Break through Resistance)

구성원이 부정적 피드백에 민감하게 반응하는 것은 구성원들이 사실과 다르게 불공정하다고 느끼거나 셀프시스템을 위협받는 경우이다. 즉, 모든 구성원들이 건강한 자기존중(self-worth)감을 갖고 있는 경우에는 문제가 되지 않고 저항이 없다. 코칭과정에서의 구성원의 저항을 살펴보면 다음과 같다.

저항의 징후들	
· 화냄	· 냉소적
· 유머를 잃음	· 빈정거림
· 중요한 정보의 유출	· 비평적임
· 열등의식	· 평범
· 지도 또는 설교	· 협상거부
· 엄격함	· 비난/책망
· 부인	· 잦은 질병
· 침묵	· 기계적
· 선택적인 경청	· 불만
· 공격적	· 부정적인 표정/동작

저항을 극복하기 위한 방법으로는 구성원의 장점을 부각시키거나 사실에 근거한 코칭과 코칭 결과에 대한 보상에 대해 구성원과 커뮤니케이션하는 방법을 들 수 있다.

5단계: 관찰(Observe)

계속적인 구성원에 대한 관찰을 통해 1) 구성원을 효과적으로 코칭할 수 있는 정보를 얻을 수 있고, 2) 구성원에 도움이 될 수 있는 커뮤니케이션이 가능하게 된다. 결과적으로 구성원을 관찰함으로써 코치(상사)로서 구성원에 대한 이해 수준을 높일 수 있다.

6단계: 티칭(Teach and Guide)

역사상 존경받는 리더들의 대부분은 티쳐였다. 진정한 리더는 티칭 형식을 통해 구성원들에게 영감을 불어 넣어주고, 정보를 제공하고 능력 이상의 성과를 내도록 도움을 주었음을 알 수 있다. 관리자(코치)로서의 역할도 이와 같다고 할 수 있다. 즉 구성원들의 위내성/잠재력(greatness)을 극대화하는 것이다. 많은 성인들이 갖는 문제 중의 하나가 일정한 나이에 이르면, 학습이 더 이상 중요하지 않게 되는 것이다. 이들은 값비싼 고통이 수반되는 경험으로부터 배우는 경우가 있지만 공식적인 학습기회를 추구하지 않고 있다. 따라서 관리자로서의 직무중의 하나가 이러한 구성원들이 적극적인 학습 태도를 갖게 하는 것이라 할 수 있다. 학습을 촉진하고 성장, 발전하는데 도움을 주는 것이 코칭과정에서 중요하다. 학습을 위한 기회에는 다음의 내용이 포함되어야 한다.

- 현업에서 적용할 수 있는 기회와 상황(예, 갈등해결, 경쟁, 판매)
- 특정한 영역에서 전문성을 갖고 있는 전문가의 관찰
- 학습에 필요한 자원들(교재나 자료 등)
- 피드백

또한 학습 상황에서 구성원들은 적극적인 참여, 학습과 경험과의 접목과 개인의 성장과 변화를 위해 적극적으로 수용하는 자세가 요구된다. 관리자로서의 직무중의 하나가 구성원들이 적극적으로 리스크-테이킹하게 하고 실패를 두려워하지 않게 하는 것으로, 구성원들이 실패를 통해 학습 경험을 갖게 되었다면, 이는 실패라 할 수 없다. 따라서 구성원들이 위험과 실패를 두려워하지 않게 하기 위해서는 구성원에게 믿음과 지원을 표현하고, 성공에 대한 경험, 새로운 방법이나 행동을 장려하고, 성공에 대한 확신을 심어주는 것이 필요하다.

7단계: 인정, 축하와 강화(Recognize, Celebrate, and Reinforce)

기본적인 인간의 욕구중의 하나가 타인으로부터의 인정과 칭찬이라 할 수 있다. 아이들처럼 성인들도 이러한 욕구에 큰 차이는 없다. 다만 성인으로 성장하면서 관심이 없는 것처럼 행동하는 모습을 보인다. 코칭을 할 때 구성원의 노력과 성공에 대한 인정이 구성원의 의지를 굳게 하는 효과를 보인다. 그러나 대부분의 구성원들이 동료나 상사로부터 인정이나 긍정(affirmation)을 거의 받지 못하고 있다. 따라서 마지막 단계에서는 칭찬과 비난을 함께 사용하지 않고, 즉각적인 축하가 중요하며, 칭찬이나 인정의 내용이 중요, 다양한 방법으로 인정이나 칭찬을 하는 것이 필요하다. 또한 관리자로서 다른 구성원과의 균형(공정성)을 유지하고 구성원들이 자연스럽게 인정과 칭찬을 받아들이도록 환경을 조성해야 한다.

Ⅲ. 코칭과 조직성과와의 관계

오늘날 관리자는 조직구성원의 능력을 확인하고 개발시키고, 또한 잠재적 능력을 활용할 수 있도록 하여야 한다. 많은 조직들은 조직의 생존을 위하여 성과를 극대화하기 위한 기업경영을 하고 있고 기업들이 직면하고 있는 복잡한 조직의 문제를 해결하기 위한 대안으로 코칭을 활용하고 있다. 코칭은 조직구성원의 변화와 조직변화를 성공적으로 이끄는 것으로 나타나고 있다(Rider, 2002). 많은 연구에서 구성원에 대한 코칭이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다(McGovern et al., 2001). 이와 관련한 연구를 살펴보면, 이재연(2001)의 연구에서는 코칭의 결과로서 첫째, 기대감의 증가를 들고 있다. 즉, 관리자로서 구성원들의 수행목표와 성과에 대해 이해하게 된다. 이를 통해서 더 높은 수준의 목표 설정이 가능해진다. 둘째, 부하에 대한 이해의 폭이 증가한다. 일대일 코칭을 통하여 부하의 성격과 능력에 대해 더 잘 알게 되고, 관리자와 부하의 신뢰관계가 형성되게 된다. 셋째, 부하의 자율성이 증대된다. 관리자와 구성원들이 일체감을 형성하게 되고, 구성원들의 자발적인 협력과 노력의 양이 증가한다. 넷째, 도전적이고 어려운 직무의 수행이 이루어진다. 코칭과정을 통해 구성원들은 자신의 강약점을 인식하게 된다. 이러한 자기이해에 따라 구성원들은 수행을 개선하고 도전적인 업무를 수행하게 된다. 마지막으로, 부하의 성장과 조직성과의 향상을 기대할 수 있다. Bowles et al.(2007) 등의 연구에서 코칭은 구성원의 역량개발 즉 시간관리, 훈련, 분석능력, 리더십과 직무지식에 영향을 미치고 이는 생산성(productivity)과 근로생활의 질(quality of life) 차원에 정적인 관련이 있음을 보이고 있다. 또한 국제 코치 연합회(International coach federation, 1998)의 연구에서는 목표설정, 스트레스 감소, 자신감 향상, 근로생활의 질 향상, 원활한 커뮤니케이션과 직무수행 성과의 향상을 보고하고 있다. 또한 Leo Giglio et al.(1997)은 연구에서 코칭은 몰입과 구성원의 변화에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. Vernita Parker-Wilkins(2006)의 연구에서는 생산성 향상, 리더십, 팀구성원의 만족도, 고객만족과 팀워크 향상에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

Ⅳ. 결 론

본 연구에서는 경영환경의 변화에 따른 대처방안으로써 코칭의 개념, 프로세스와 결과를 선행연구를 중심으로 살펴보았다. 경영실무계에서 코칭에 대한 교육, 훈련이 이루어지고 있음에도 코칭의 결과에 대한 체계적인 연구는 부족한 상황이다. 선행연구를 살펴보다도 코칭과 관련한 명확한 개념 정의가 미흡한 상황이고 이와 관련한 실증연구

도 부족한 것으로 보인다. 다만, 선행연구들은 공통적으로 조직내 효과적인 코칭이 이루어진다면 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 데에는 의견을 같이 하고 있다. 효과적인 코칭이 이루어지기 위해서는 코칭 상황과 프로세스에 대한 정확한 이해가 필요하다. 또한 코치로서의 관리자의 역할과 구성원의 역할과 책임에 주목할 필요가 있다. 코칭을 통하여 조직에 긍정적인 결과를 가져오기 위해서는 코치로서의 기본적인 자질과 태도, 구성원의 적극적인 수용과 참여가 중요하다. 이를 위해 관리자와 구성원간의 신뢰와 공감대를 구축하고 지속적으로 관계를 유지, 발전시키는 것이 필요하다. 또한, 코칭은 경영현장에서뿐 아니라 대인관계의 개발과 일상생활에서의 지속적인 변화과정에도 적용될 수 있다. 조직성과에 기여하는 코칭의 이해를 위해서는 다양한 방법론을 활용한 연구조사의 필요성이 제기된다. 코칭의 결과로 얻을 수 있는 성과 변수에 대해서도 엄밀한 정의와 측성이 요구된다.

참고 문헌

1. 국내문헌

- 1) 송원재 역(2003). 알기 쉬운 비즈니스 코칭. 서울: 새로운 사람들.
- 2) 오인경(2003). “구성주의 교수-학습 전략으로서의 코칭(coaching)의 역할 및 프로세스: 외국기업 사례 비교”, 기업교육연구, 제5권, 제2호, 5-25.
- 3) 이재연(2001). 코칭이란 무엇인가 -코칭의 개념과 스킬- 엘테크출판.
- 4) 최용범 외(2006). “기업체 교육에서 조직의 코칭환경 및 조직구성원의 코칭기술 인지분석”, 산업교육연구, 제13호, p.35-50.

2. 외국문헌

- 1) Bradfield, A. and Wells, G.L. (2005), “Not the same old hindsight bias: outcome information distorts a broad range of retrospective judgments”, *Memory & Cognition*, Vol. 33 No. 1, pp. 120-30.
- 2) Bowles, S. and Picano, J.J. (2007), “Dimensions of coaching related to productivity and quality of life”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (forthcoming).
- 3) Dembkowski, S. and Eldridge, F. (2003), “Beyond GROW: a new coaching model”, *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Vol. 1 No. 1, p. 21, available at: www.emccouncil.org/uk/journal.htm (accessed October 21, 2005).

- 4) Department of the Army (1994), Department of the Army Pamphlet 10-1: Organization of the United States Army, Available at: www.army.mil/usapa/epubs/10_Series_Collection_1.html (accessed November 21, 2006).
- 5) Diamante, T. and Giglio, L. (1994), "Managing a diverse workforce: training a cultural intervention strategy", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 13-17.
- 6) Doran, G. (1993), "There's a SMART way to write management goals and objectives", in Olivero, G.(Ed.), *Dynamics of Management*, New York City Department of Personnel, Bureau of Personnel Development, New York, NY.
- 7) Ducharme, M.J. (2004), "The cognitive-behavioral approach to executive coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56 No. 4, pp. 214-24.
- 8) Feldman, D.C. and Lankau, M.J. (2005), "Executive coaching: a review and agenda for future research", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 829-47.
- 9) Gegner, C. (1997), "Coaching: theory and practice", unpublished Master's thesis, University of San Francisco, CA.
- 10) Hall, D.T., Otazo, K.L. and Hollenbeck, G.P. (1999), "Behind closed doors: what really happens in executive coaching", *Organizational Dynamics*, Vol. 27 No. 3, pp. 39-53.
- 11) Hesketh, B. (1997), "Dilemmas in training for transfer and retention", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 46 No. 4, pp. 317-86.
- 12) Jones, R.A., Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2006), "The executive coaching trend: towards more flexible executives", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 7, pp. 583-95.
- 13) Kampa-Kokesch, S. and Anderson, M.Z. (2001), "Executive coaching: a comprehensive review of the literature", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53 No. 4, pp. 205-28.
- 14) Kilburg, R.R. (1996), "Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol. 48 No. 2, pp. 134-44.
- 15) Kilburg, R.R. (2001), "Facilitating intervention buy-in in executive coaching: a model and methods", *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol. 53 No. 4, pp. 251-67.
- 16) Leo Giglio, Thomas Diamante and Julie M. Urban Coaching a leader: leveraging change at the top *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 2, 1998, pp. 93-105.

- 17) Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization Frontiers of theory and research*: 114-139. Sage Publications.
- 18) Maier, N., Solem, A.R. and Maier, A.A. (1957), *Supervisory and Executive Development: A Manual for Role Playing*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- 19) McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. and Warrenfeltz, R. (2001), "Maximising the impact of executive coaching: behavioural change, organizational outcomes, and return on investment", *The Manchester Review*, Vol. 6 No. 1, pp. 491-500.
- 20) Meichenbaum, D. and Turk, D.C. (1987), *Facilitating Treatment Adherence: A Practitioner's Guidebook*, Plenum Press, New York, NY.
- 21) Niemes, J. (2002), "Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool", *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21 No. 4, pp. 61-9.
- 22) Olivero, G., Bane, D. and Kopelman, R.E. (1997), "Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency", *Public Personnel Management*, Vol. 26, pp. 461-70.
- 23) Rubin, R.S. (2002), "Will the real SMART goals please stand up", *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 39 No. 4, pp. 26-7.
- 24) Schmidt, R.A. and Bjork, R.A. (1992), "New conceptualizations of practice: common principles in three paradigms suggest new concepts for training", *Psychological Science*, Vol. 3 No. 4, pp. 207-17.
- 25) Thach, E.C. (2002), "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 205-14.
- 26) Tobias, L.L. (1996), "Coaching executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48 No. 2, pp. 87-95.
- 27) Tracy, D. and Morin, W. I.(2001), *Truth, Trust, and the Bottom Line*, Dearborn trade.
- 28) Wild, J., Shanbaugh, R., Isberg, J., & Kaul, P.(1999). *Facilitation, Coaching, Mentoring, and Training: Understanding the Difference*. Proceedings of the 1999 International Association of Facilitators Annual Meeting.