

# 가족리더십계발을 위한 코칭적용\*

도미향(남서울대학교 아동복지학과 교수)\*\*

## I. 서론

오늘날 급변하는 환경에 능동적으로 대처하기 위해서 사회전반에 리더십에 대한 관심이 고조되고 있다. 이런 현상은 가족에서도 예외는 아닐 것이다. 다문화가족의 증가와 더불어 저출산율 세계1위, 이혼율 세계1위 등 가족을 둘러싼 대표적 변화들과 함께 급격하게 변화해 가는 사회로 인한 염려와 우려의 소리가 높은 가운데 가족의 가치를 극대화하고 개인의 잠재능력을 실현하기 위해서는 효과적인 가족의 리더십이 강조되고 있다.

역사적으로 사회변화를 이끌어 가는 데는 탁월한 리더가 그 중심에 있었으나 빠른 속도로 변화하고 있는 현대사회에서 리더십에 대한 관점도 많이 달라지고 있다. 최근 글로벌 무한경쟁, 수평화와 민주화, 다양성과 인본주의 가치가 중시되면서(조성중, 2002) 상하관계 중심의 지배구조가 퇴조하고 개인의 가치와 다양성이 중시되는 다원화사회로 변화하고 있는 것이다.

이렇게 각 개인의 가치와 개성이 존중되고 아이디어와 창의성이 중시되는 방향으로의 변화 때문에 가족도 가장에게 힘이 집중됨으로써 강압적인 권위를 가지고 위에서 지시하고 명령하며 통제하는 리더십 스타일로는 한계에 부딪히게 된다. 가족 구성원 모두가 비전을 공유한 가운데 자발적이고 다기능적인 역할을 수행하도록 권한을 적절히 위임하고 장애물을 제거하며 지원하는 역할이 요구된다. 이런 흐름에 부응하고 변화하는 환경에 대응할 새로운 대안적 리더십에 대한 관심이 고조되면서(Adjibolosoo, 2000) 리더십의 패러다임이 바뀌고 있다(최남례, 2006). 즉, 변화하는 현대사회에서 가족의 역할은 시대가 요구하는 방향으로의 대 전환이 필요하다. 장현숙(2002)은 가정의 효율적인 가족 역할 수행을 위해 보다 융통성 있는 사회체계와 개인의 의식 변화가 요구된다고 보고하고 있다.

이런 측면에서 볼 때 가족은 가정내에서 리더십을 발휘할 필요가 있고, 이를 위해 리더십을 계발할 필요가 있다. Galbraith. K. A., Schvaneveldt. J. D.(2005)는 오늘날 지지를 받고 있는 변혁적 리더십(transformational leadership)의 개념을 정리하면서, 좋은 리더십(good leadership)은 조직의 임무를 완성시키고, 목표에 도달하게 하며, 문제들이 해결되는데 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 즉, 가정도 사회의 기초단위로서 조직이라 여길 때 가족의 리더십은 가정내 문제해결 및 역량 극대화, 가치창조를 위해 절대적으로 필요하다 하겠다(도미향, 2008 a).

그리고, 리더십의 중요성이 대두되면서 이를 계발하고자 하는 교육적 노력도 계속되고 있다. 리더

\* 본 논문은 도미향(2007a, 2007b, 2008a, 2008 b), 김순천. 도미향(2008)을 바탕으로 작성된 것임.

\*\* 한국코칭학회 회장, 한국가족복지학회 가족코칭전문가

십은 어떠한 행동이 일어나게 할 수도 있고 조절할 수도 있게 하는 것으로 타고난 것이라기보다는 학습하고 훈련하여 개발할 수 있는 것(Linden, Fertman, 1998 최창욱 22재인용; Boulais, 2002)이다. Hughes, Ginnett와 Curphy(1993)도 리더십은 교육과 경험을 통해서 얻어진다고 주장하였다(최남래, 2006). 다시 말해, 리더십은 리더의 자리에 있을 때 배워서 발휘할 수 있는 것이 아니라 평소 리더로서의 자질이 갖추어져 있어야 리더의 위치에 진입하면 리더십을 발휘할 수 있다는 것이고 그러한 관점에서 어릴 때부터 가정 내 리더십개발을 통해 리더로서의 내면의 인식과 가치의 변화를 심어줄 필요가 있다.

이와 같이 가족환경 속에서 가족의 리더십개발이 필요함에도 불구하고 이 분야에 관한 연구는 많지 않다. 부모 및 가족 리더십에 관련한 국내 연구는 더욱 제한되어 있으며, 의료, 스포츠, 기업분야에 한정되던 리더십연구가 아동(김순자, 2001) 및 교육분야(문선화, 2004)로 확산되고 있다(도미향 외, 2008).

한편, 개인 및 자녀와 배우자의 가능성과 잠재력을 성장시키는 리더십을 바탕으로 둔 의사소통기법으로 코칭에 관해 최근 많은 관심을 보이고 있다. 가족의 리더십 있는 코치의 역할은 창조사회, 다양화 된 사회, 변화하는 사회에서 가족의 가치를 창출하고, 성공적인 삶으로 이끌어내는 실천기법이라 할 수 있다.

가족리더십코칭은 코칭을 받는 자녀가 코칭을 하는 부모와 파트너 및 지지자로서의 코치와 함께 스스로 문제해결 방향을 찾아가며, 자신의 잠재력을 최대한 발휘하게 되는 의사소통기법이라고 할 수 있다(도미향, 2007 a). 이때 의사소통은 가족원들 간의 감정을 유지, 상호활동을 조장, 상호정보교환과 이해를 가능하게 하는 중요한 역할을 한다. 특히, 부모에게 코칭 기법은 의사소통방식으로서의 중요한 역할을 담당하며, 21세기가 요구하는 리더십 있는, 긍정적 성향을 지닌 아동을 길러내는 역할을 담당하게 될 것이다(도미향, 2007 b; 도미향, 정미현, 2008).

이에 따라 본 연구에서는 가족의 역량을 강화하고 가족의 효율성을 증대시키고, 가족 간의 더 나은 관계 정립을 통해 각 개인의 잠재력을 실현하며, 가족이 한 방향으로 조직화 되어 가족구성원의 가치를 상승시키고, 성공적인 가족으로 나아가도록 도울 수 있는 가족리더십개발을 위한 코칭적용에 관해 살펴보려고 한다.

이를 위해 기존의 코칭관련 연구 및 서적, 워크숍자료 등을 통해 가족리더십개발을 위한 코칭의 이론적 접근 및 가족코칭 모델과 프로그램을 살펴봄으로써 가족리더십개발을 위한 코칭 적용에서의 시사점을 제시하고자한다. 또한 이를 통해 가족코칭에 관한 이해의 폭을 넓히고 코칭 적용과 코칭프로그램 개발에 기초자료를 제공하고자한다.

## II. 가족리더십개발을 위한 코칭의 이론적 접근

### 1. 리더십코칭의 개념

코칭은 리더에게 자신의 역할, 직원을 대하는 자세 그리고 사회적 의사소통 능력에 대해 늘 반성하고 성찰할 것을 요구한다. 코칭에 있어서 무엇보다 중요한 점은 자신에 대해 아는 것이다. 자신의

마음속에서 울리는 내면의 목소리에 귀를 기울이고 자신이 보이는 반응을 의식적으로 살피며 어떤 내적 확산이 그런 반응을 내보내는지 성찰하라는 의미이다(Elisabeth Haberleitner 외, 2000).

리더십의 어원적 의미는 리더(leader)와 십(ship)이 합쳐진 것으로 배가 목적지에 도달하도록 이끄는 자라는 의미의 복합어이다(도미향외, 2008). 리더는 전통적으로 leader-follower라는 구조적으로는 수직적 개념으로 기능적으로는 지시-순종 내지는 지배-복종 관계로 이해되었다(이소희, 2003). 그래서 일반 사회에서는 리더라는 사람은 강력하고도 유능한 관리 능력을 갖추어야 하는 것으로 보았던 것이며, 그래서 소위 말하는 보스(boss)적 기질이나 카리스마적 태도와 같은 용어가 시사하는 특성을 지니고 있어야 훌륭한 리더라고 본 경우가 많다(홍사중, 1997).

코칭이란 모든 사람의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되게 계발하여 능력을 극대화하는 것이다. 코칭은 자신의 능력을 스스로 통제하며 상승시킬 수 있는 인간의 능력을 열어준다. 코칭은 무엇인가를 가르치는 대신 배울 수 있는 능력을 키워주는 것을 말하며, 사람이 스스로의 가능성을 인지하고 확대하여 능력과 의욕을 높일 수 있게 하는 리딩방식이다. 가족리더십코칭은 현재 변화하고 있는 시대에 부응하기 위하여 대두된 이론으로써 개발 코칭은 직원의 재능 역량 기술 등을 향상하여 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 도와주는 것이고 관계 코칭은 리더와 직원간의 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 구축함으로써 직무성과에 영향을 주는 것을 말한다.

결론적으로 도미향(2008 b)은 코치이(coachee)의 변화와 성장에 관심을 두고, 현재를 탐구하고 미래를 계획하며, 개인의 변화와 발전을 지원하여 잠재력을 극대화시키며 이를 통해 자기의 삶을 주도적으로 이끄는 리더로 성장시키는 파트너십 과정(partnership process)이라고 정의하였다.

## 2. 리더십이론

리더십이론에서 보면 1950년대에서는 특성이론이 1960년대에서는 행동스타일이론이 발전되었고 상황이론은 1975년에, 변혁이론은 1980년대에서 발전됨을 알 수 있다. 즉, 리더십이론의 발전은 1930년대부터 50년대까지는 개인의 특성에 따라 리더가 될 수 있다고 가정하였으므로 리더와 리더 아닌 사람은 특성으로 구분하였다. 그러나 50년대부터 60년대까지는 이러한 개인의 특성이 리더를 만드는 것이라는 가정보다는 리더의 행동에 따라 부하들의 성과가 달라진다는 가정을 하여 리더의 행동에 따라 성공적 리더와 성공적이지 못한 리더가 구분된다는 것을 강조하였다.

그리고 1970년대의 복잡다단한 사회현상과 세계정세 속에서 하나의 이상적인 리더가 조직을 이끌어 간다는 것은 타당하지 않다는 가정을 하면서 상황에 따라 리더의 행동이 부하들의 성과나, 만족 등을 가져올 수도 있고 그렇지 못할 수도 있다는 것을 인식하기 시작하면서 상황이론이 대두하게 되었다.

그리고 현재는 변혁적 리더십이 많은 지지를 받고 있다. 이는 리더가 강한 도덕적 가치관이나 이상을 갖고 목표달성을 위해 자신뿐 만 아니라 부하들의 동기를 유발하여 상호 발전하도록 하는 리더십이다. 1978년에 James MacGregor Burns 'Leadership(1978)'은 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람이라고 정의하고 있다.

변혁적 리더십은 거래적 리더십과 비교해 볼 수 있는데, 거래적 리더십은 리더와 부하 사이의 교환관계로서 많은 리더십 모델에서 볼 수 있듯이 리더십을 거래로 파악하는 것이다. 변혁적 리더십은

리더와 부하 모두의 동기유발 또는 도덕 수준을 높이는 과정으로 볼 수 있다. 부하의 동기나 욕구에 관심을 갖고 능력발휘를 할 수 있도록 도와주는 노력이라 본다. 이때 리더(Leader)와 관리자(Manager)의 차이를 보면 리더는 “What”을 강조하는 반면 관리자는 “How”에 초점을 맞추고 있다. 가족코칭을 위해서는 부모중 힘을 지니고 있는 자가 보스형 리더에서 코치형 리더로 리더십 패러다임을 전환해야한다. 보스형은 자기 혼자 많이 말하고 방향을 주도하고 결정하며 지시, 명령으로 가족을 움직이려한다. 그러나 코치형은 많이 듣고 질문하고 어떤 일에 있어서 탐구하고 위임을 주어 의욕을 갖게 하며 가족이 함께 대화를 나누며, 서로를 돌보고 지원해주는 것이다(최효진, 2007을 재정리; 도미향, 2007 a; 도미향 외, 2008). 본 연구에서는 변혁적 리더십에 바탕을 둔 가족리더십코칭 접근을 시도하고자한다.

### 3. 가족리더십계발을 위한 코칭 접근의 가능성

오늘날 리더십은 1980년대 이후 다양한 교육 프로그램들이 국내·외적으로 개발되어 적용되고 있지만 가족의 리더십계발을 위한 교육은 아직 활발하게 이루어지지 않고 있다. 미국의 경우 600개의 대학에서 교육프로그램이 제공되고 종교, 기업, 지역단위 외에 수많은 컨설팅 회사에서 리더십 교육이 이루어지고 있다(노동일, 2003). 우리나라에서도 리더십에 대한 관심이 고조되고 있는 만큼 관련 연구가 축적되고 있다. 그러나 대부분의 연구가 리더와 구성원의 역할 관계에 대한 경험적 연구들이고 훈련이나 교육프로그램에 관한 연구는 많지 않다(최남례, 2006). 특히 가족을 위한 리더십 코칭의 중요성이 부각되고 그 필요성도 제기되고 있지만 그동안 국내에서는 이에 대한 연구는 초기단계에 있으며 가족의 리더십계발을 위한 코칭기법 적용연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

코칭의 효과에 관해서는 리더십에 관한 연구가 조직원의 강화를 위한 통제에서 리더십 스타일에 대한 연구로 전환되면서(Burns & Seligman, 1989) 코칭은 리더십 개발의 매우 중요한 방안으로 대두되었다(Krazmien & Berger, 1997).

그 예로 Laabs(2000)는 코칭 단독으로는 리더의 생산성을 22.4%, 코칭을 이용한 훈련은 생산성을 88%까지 올린 연구결과를 인용하면서 코칭의 효과를 입증하였다(도미향, 2007 b 재인용). Barrett(2006)는 여러 연구들에서 관리자 코칭의 효과로서 직무만족과 조직몰입의 증가, 일과 가정생활사이의 갈등이 감소하는 결과들을 보인다고 하였다(이순규, 2007).

그리고 리더십에서 스킬의 변화를 볼 때 지식인이나 전문인 등 유능한 인제는 가장 희소한 자원을 가지고 있다면 리더십은 창조적이고 도전적인 팀워크를 중시하면서 그 해결방안으로 코칭리더십과 리더십스킬을 사용하고 있음을 알 수 있다. 따라서 코칭의 필요성이 대두됨을 알 수 있다. 과거에는 기존의 피라미드 가족으로 보면 동질적인 구성원에 대한 1대 다수의 매스 매니지먼트로서 부모중 가장이 리더이지만 현재와 미래에서는 이와는 다르게 개인의 다양화와 복잡함에 따라 개인의 특성과 강점을 발휘하게 만드는 1대 1의 매니지먼트로서 가족 전체가 리더가 되어야 한다. 여기에 바로 코칭이 필요한 것이다(도미향, 2007 a; 도미향 외, 2008).

부모의 리더십코칭은 자녀와 가족이 자신의 임무를 스스로 완수하고 문제를 해결할 수 있도록 서로 배려하고 창의적인 분위기를 조성하는 리더십으로 가족의 핵심 리더인 가장과 매니저격인 어머니로 하여금 리더십 패러다임의 변화를 인식하여 자녀의 잠재능력을 발견하고 성장과 변화를 일으키는

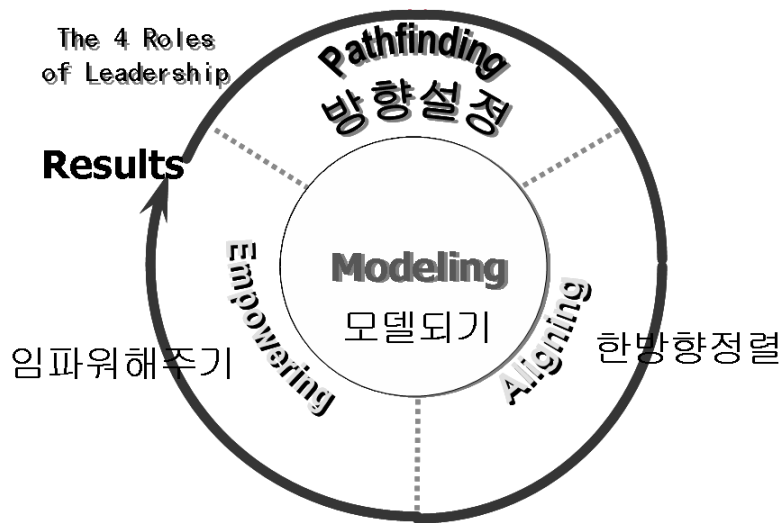
코칭형 리더가 될 수 있도록 코칭스킬과 커뮤니케이션을 체질화하는 프로그램이다.

가족 구성원의 자발적이고 의욕적이며 창의적 관계를 통한 가족의 가치 상승과 목표의 달성을 극대화하는데 부모의 리더십이 필요함을 알 수 있다(최효진, 2006을 재정리; 도미향외, 2008). 따라서 가족리더십 코칭은 새로운 가족복지실천기술로서 예방 및 치료복지에 기여할 수 있다.

### Ⅲ. 리더십코칭모델 및 코칭프로그램

#### 1. 리더십모델: 4RL모델

가족은 사회의 가장 기초적 조직이라 할 수 있으며, 가족 속에서 효과적으로 서로의 역할을 수행하기 위해서는 조직에서 적용되는 변혁적 리더십을 잘 구현해주고 있는 4가지 리더의 역할(이하 4RL모델)을 적용해 볼 필요가 있다(<그림 1> 참조). 여기에서는 4RL모델에 따른 코칭질문을 살펴보면 다음과 같다(한국리더십센터, 2005를 재정리; 도미향 a, b, 2008 재인용).



<그림 1> 4가지 리더의 역할(4RL) 모델

\*출처: 한국리더십센터(2005). 4RL 워크샵 자료.

#### 1) 방향설정(Pathfinding)

리더는 방향설정 즉, 어디로 갈 것인가? 하는 올바른 방법을 찾는 것에 초점을 맞추고 있다. 방향설정에 있어서 당신에게 누가 중요한가? 당신의 목적은 무엇이며, 어떻게 서로를 향해 나아갈 수 있으며 당신은 어디로 가며 당신이 가고자 하는 방향으로 어떻게 도달할 수 있는가를 질문해 볼 수 있다. 방향 설정은 Mission과 Values를 통해 이루어진다.

가족 비전과 미션을 위한 코칭 질문은 다음과 같다(도미향, 2007)

▶ **가족과 공유하고 싶은 것을 얼마나 공유하고 있습니까?**

- 서로가 변화를 거듭하는 과정에서, 지금 이 순간 개인이 바라는 건 무엇일까요?

▶ **가족의 유대를 지키고, 키우기 위해 당신이 할 수 있는 것은?**

- 가족이 가장 공유하고 싶어 하는 것은 무엇일까요?
- 만약에 남편의 입장이 되어 바라보면 어떤 식으로 받아들여집니까?

▶ **당신은 가족에게 어떤 영향을 주고 있습니까?**

- 가족과 어떤 관계를 맺는 것이 당신의 이상입니까?
- 가족의 실제 모습은 어떤 관계를 형성하고 있습니까?
- 사실적인 지금 현재의 관계를 그림으로 그려보세요. 이상과 현실의 차이는 어느 정도일까요?
- 현실을 이상으로 바꾸기 위해 우선 당신이 해야 할 일은 무엇입니까?

▶ **가족과 당신의 사명은 무엇인가요?**

- 가족을 가장 잘 나타낼 수 있는 문장을 한 문장으로 기술하라.
- 당신의 주변사람들에게 많이들은 자신의 장점은 무엇인가?
- 세상에서 당신을 가장 흥분 시키는 것, 세 가지만 적어 보라?
- 사는데 아무런 제약이 없다면 나에게 무엇을 주고 싶은가?
- 지금까지 어떤 일을 할 때 가장 행복했는가?

**2) 한방향정렬(Aligning)**

한방향정렬에 있어서 가족은 어떻게 함께 움직이는가? 가족들은 각각 어떠한 역할을 해야 하는가? 가족의 비전을 성취하기 위해 가족들이 어떻게 한 방향으로 정렬할 수 있는가? 하는 질문은 도움이 된다.

**3) 임파워해주기(Empowering)**

라포 형성의 중요성은 코칭에 있어서도 예외가 아니다. 코칭관계 형성에 있어서 잘 들어주는 태도와 자세를 갖는 것은 중요하다. 또한 공정하고 합리적인 코치가 되어야 하며 겸손한 코치가 되어야 한다.

**4) 모델되기(Modelling)**

다른 사람들과의 신뢰를 구축하는 것에 있어서는 다른 삶에게 나는 어떠한 모델인지를 확인 해 볼 수 있는데 누가 당신을 따를까? 신의 언행이 일치하려면 어떻게 해야 하나? 신은 신뢰성을 갖추고 있나? 당신이 신뢰성을 갖추기 위해 어떤 일을 할 수 있나? 하는 질문들을 통해 확인 할 수 있다.

**2. 가족코칭의 모델**

**1) 코칭과정에서의 모델의 의미**

코칭모델은 코칭프로그램에서 중요한 비중을 차지하게 되는데 이는 코칭과 다른 상담기법과의 차이를 찾으려고 한다면 바로 코칭 과정, 즉 코칭대화모델(Coaching Conversation Model)을 들 수 있기 때문이다(도미향·정미현·김응자, 2008). 코칭에서의 과정은 그만큼 큰 의미를 지니는데 코칭을 실

시험에 있어 대화는 곧 프로세스로 형성되기 때문이고 모델은 대화의 틀을 제공하며 현재 초점에서 목표까지의 과정 전체를 예측할 수 있게 하고, 명확한 단계적 과정을 보여주기 때문에 간단하고 즉각적으로 활용 가능하기 때문이다(도미향, 2007 a, b). 이 코칭 대화모델의 장점은 다음과 같다.

- 첫째 가족에게 대화의 구조적인 틀을 제공한다.
- 둘째, 현재 초점에서 목표까지의 과정 전체를 예측하게 한다.
- 셋째, 대화의 목적과 방향을 잃지 않도록 한방향 정렬을 하게 한다.
- 넷째, 간단하고 즉각적인 코칭이 가능하도록 한다.
- 다섯째, 가족의 욕구, 관심, 기대사항, 감정상태 등의 정보파악을 가능하게 한다.
- 여섯째, 코칭의 성과 점검을 가능하게 한다.

따라서 코칭모델을 통하여 가족간의 대화를 더욱 가치 있고 효과적으로 할 수 있게 된다.

그러나 대화모델을 통하여 대화 시 기본적으로 코칭이 가능한 순간(Coachable moment)을 잘 이용해야 하며 그러한 순간이 발생할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 코칭의 환경은 신뢰와 관계, 말 그리고 의도를 품는다(한국성과향상센터, 2002). 코칭 환경의 기본은 신뢰이다. 부모가 신뢰를 바탕으로 자녀와의 관계를 상하 관계가 아니라 파트너로서의 동등한 관계를 유지하며 언어에 있어서도 비난이나 편견이 아니라 중립적 언어, 객관적인 언어를 사용한다. 따라서 코칭의 의도 역시 코칭의 관계를 말한다. 코칭 철학에서 말하듯 부모의 의도는 ‘모든 자녀에게는 무한한 잠재력이 있다.’라는 것이다(Hidetaka Ennomoto, 2003). 곧 모든 우리의 자녀들에게는 무한한 가능성이 있음을 믿는 것이다. 이는 개개인이 지금 현재 발휘하는 것 이상의 능력이나 가능성을 지닌 것을 전제로 한 개념이다. 우리 모두는 측량할 수 없는 성장과 개발의 잠재력을 가지고 있다. 다만 여러 가지 경험이 이 잠재력을 제한하거나 차단하고 있다. 이렇게 1차적으로 자녀를 수용하고 신뢰하는 기반에서 자녀에 대한 코칭이 이루어 질 수 있다.

## 2) 코칭에서의 모델의 유형

코칭을 실시하는 기관이나 회사들은 제각기 고유의 모델을 지닌 경우가 많이 있으며 코칭모델을 독자적인 권한으로 지니기도 한다. 따라서 여기에서는 코칭모델들과의 상호 공통점과 차이점을 파악하기 위해 다양한 코칭모델들중 본 저자가 개발에 참여한 모델과 코칭분야에서 비교적 많이 알려진 코칭모델의 과정(process)에 대해 살펴보고자 한다.

### (1) GROW 모델

존 휘트모어는 「행하게 하는 코칭」에서 GROW모델을 어떤 상황에서든지 체계적으로 질문하고 도와줄 수 있는 코칭기술이라고 말한다. 즉, 이 모델은 변화하려고 하는 것에 대해 구체적으로 실천하는 계획을 세우는 것이며, 그 단계는 Goal(목표), Reality(현실), Option(대안), Will(의지)/Warp-up(결론)으로 구성된다. 이 모델은 코치들이 널리 이용하는 가장 흔한 코칭 도구의 하나로서 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(김명렬 역, 2005:61; 정진우, 2007).

(2) CCU 모델

다음은 한국코칭센터에서 실시하고 있는 ‘코칭클리닉’ 프로그램의 CCU(Corporate Coach U) 대화 모델로서 초점맞추기, 가능성발견하기, 실행계획수립하기, 장애제거하기, 마무리의 5단계로 구성되어 있다(한국코칭센터, 2002).

(3) 관점의 변화를 위한 프로세서 모델

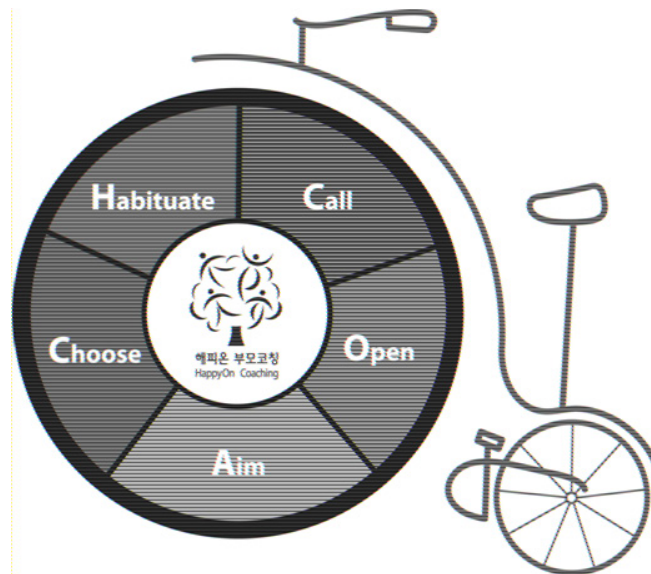
이 모델은 코칭에서 관점의 변화를 위해 목표설정, 현상진단, 액션플랜, 실행확인 등의 4단계 과정을 거치고 있다(최효진 외, 2006).

(4) ACC 파워코칭 모델

ACC 파워코칭 모델의 핵심은 코치이의 아젠다이다. 코치이의 아젠다는 성취(Fulfillment), 균형(Balance), 과정(Process), 챔피언닝(Championing)의 네 가지로 구성된다(정진우, 2007: 141).

3) 해피온 가족코칭모델

이 프로그램의 대화모델은 COACH모델(<그림 2> 참조)로서 각 단계별로 구체적인 내용과 질문은 다음과 같다(도미향 외, 2007b; 도미향, 2008b).



출처: 이소희·도미향(2008)

<그림 2> 해피온 가족코칭의 COACH모델

(1) 1단계: 주제 불러오기(Call)

주제 불러오기 단계에서는 자녀의 성격적 특성을 기반으로 자녀의 감정상태, 물리적 문제 등 다양한 상황으로부터 폭 넓은 주제가 나올 수 있으며 이 주제에서 자녀의 욕구를 인식하고 구체화하는 과정이다.



자녀가 자신의 현재상황과 경험을 충분히 이야기 할 수 있도록 자녀가 현재 보이는 태도, 표정, 행동, 내면의 의도까지도 공감하고 반응하면서 자녀에게 민감하게 눈과 귀, 입, 마음까지도 열려 있어야 한다.

자연스럽고 편안하게 자녀가 자신의 문제를 가족에게 내어 놓을 수 있도록 하는 환경마련이 중요하다.

(2) 2단계: 생각열기(Open)

생각 열기 단계는 현재 상황에서 기대목표를 이루기 위해 생각할 수 있는 모든 가능성을 찾아볼 수 있도록 브레인스토밍을 통해 자녀의 사고와 상상력을 최대화 하는 과정이다.

자녀의 보다 많은 다양한 가능성을 탐색하기 위해 옳고 그름의 판단 없이 듣는다.

(3) 3단계: 목표정하기(Aim)

목표 정하기 단계는 생각열기 과정을 통해 다양한 가능성을 찾을 수 있도록 돕고 내재되어 있는 자녀의 욕구를 분명하게 하면서 목표를 수립하는 단계이다.

자녀의 많은 가능성이 목표와 욕구와 어떤 관련이 있는가를 고려하면서 방향을 잃지 않도록 하여 자녀가 시도하려는 의지나 욕구에 대한 가능성을 찾고 목표를 확고히 하고 현재 상황과 달성 목표 사이를 분명히 하여 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대한 인식이 필요하다.

(4) 4단계: 방법찾기(Choose)

방법 찾기 단계에서는 목표를 세부적으로 구체화하고 모델링화 하는 계획을 수립하고, 그 계획을 수립할 수 있는 기간이나 목표일을 정확하게 한다. 이 단계에서는 문제점보다는 기대하는 성과에 초점을 맞추어 구체적이면서도 실행 가능한 계획을 세울 수 있도록 도와주어야 하며 실행을 하기 위한 점점을 구체적으로 하고, 실행하는데 있어서 장애요소가 있는지를 점검한다.

(5) 5단계: 습관화하기(Habituate)

성과 기대하기 단계는 지금까지 알게 된 것에 대해 자녀가 명확하게 정리할 수 있도록 하며 요약해 보고 빠진 것이나 새롭게 생각난 것을 점검하여 행동으로 옮길 수 있도록 하는 단계이다. 자녀가 자신의 언어로 지금까지의 과정과 계획을 정리할 수 있도록 돕고 가족의 지원과 도움을 확인시킴으로써 지지하고 동기부여 해 준다.

### 3. 가족코칭프로그램의 적용

#### 1) 해피온 가족코칭(HappyOn Parent Coaching) 프로그램

코칭프로그램은 코치를 양성하기 위해 개발되어 여러 기관에서 실시되고 있는데 국내에서는 다양한 코칭프로그램으로 코치의 자격을 부여하고 있다. 한국코칭학회는 코치 자격을 유형별로 부여하고 있으며, 한국가족복지학회에서 가족코치양성을 위한 가족코치전문과정 프로그램이, 한국부모교육학회에서 부모코치양성을 위한 프로그램이 실시되고 있다. 각 프로그램들은 가장 효과적으로 코치를

양성하기위해 코칭의 이해와 철학, 코칭의 환경, 코칭과정, 코칭기법들을 중심으로 구성되어 있으며, 특히 코칭프로그램의 독자적 기반이 될 수 있는 코칭모델을 제시하고 있다. 이러한 여러 가지 프로그램중 이소희, 도미향(2008)에 의해 개발된 해피온 가족코칭(HappyOn Parent Coaching)프로그램을 소개하면 다음과 같다. 이 프로그램은 ‘가족모두가 함께 성장·발달하는 행복한 코칭 가족’이 될 수 있도록 가족의 역할을 지지함으로써 가족이 자신감을 가지고 자신의 역할을 수행하고 가족의 가치를 극대화하도록 지지하는 프로그램이다. 본 프로그램은 가족발달론, 긍정심리학, NLP이론, 리더십 원리, 코칭 기술을 통합하여 개발된 가족관계 코칭프로그램이라 할 수 있다.

BASIC통합 모델을 사용하여 가족은 <자녀에게 삶의 기본을 가르치고 스스로 실천하는 본보기>라는 철학적 기반에 근거하여 프로그램의 구성은 아래와 같다(<표 1> 참조).

<표 1> 해피온 코칭프로그램의 내용구성

내 용	
I. BASIC	해피온 가족코칭으로의 초대
II. Be	행복한 가족됨의 의미와 모습
III. Awake	코칭으로 깨닫는 가족으로서의 나
IV. Support	코칭으로 변화하는 가족
V. Interact	코칭으로 함께 성장하는 가족
VI. Coach	멋진 가족코치의 행복한 코칭

해피온 가족코칭프로그램은 가족의 코칭에 관심을 둔 모든 가족과 부모, 자녀, 가족을 코칭·교육·상담·치료하는 전문가를 대상으로 한국아동가족코칭연구소와 한국부모코칭센터에서 실시할 예정이다.

## 2) 가족리더십코칭 프로그램

이 프로그램은 한국가족복지학회(2007, 2008)에서 실시하고 있는 가족코치전문교육과정중 가족리더십코칭프로그램(도미향, 2007, a, b)과 이소희·도미향(2008)에 의해 개발된 ‘해피온가족코칭’ 프로그램을 바탕으로 국제코치 1인과 아동복지 박사 및 코칭전문가 3인, 그리고 가족관련 전문가 3인을 통해 내적타당도를 받아 구성하였다. 이 프로그램은 이미 수차례의 가족코칭교육 워크샵을 통해 검증된 프로그램이다(김순천, 도미향, 2008).

<표 2> 가족리더십 코칭프로그램의 구성

단계	회기	주제	주요목표	활동내용
초기 (탐색 하기)	1	가족리더십 코칭 이해하기	· 가족리더십코칭의 이해 · 리더십코칭의 필요성 · 리더십코칭의 이론	· 프로그램의 목표설명 · PPT를 활용한 강의 · 자기소개와 조 정하기 · 조별활동(실습) 코칭 개념 만들기
	2	리더십코칭 과정알기	· 리더십코칭 대화모델 · 1단계: 주제 불러오기(Call) · 2단계: 생각 열기(Open) · 3단계: 목표 정하기(Aim) · 4단계: 방법 찾기(Choose) · 5단계: 습관화하기(Habitate)	· 인사나누기 · 신뢰감형성 · PPT 활용한 강의 · 조별활동(실습) 대화모델 만들기 및 각 단계별 질문 실습
중기 (기법 알기)	3	리더십코칭 의 기법 I	· 맥락적 경청하기, 질문하기(미래형, 긍정, 개방형질문하기)	· PPT 활용한 강의 · 조별활동(경청실습) · 질문 및 코칭실습
	4	리더십코칭 의 기법 II	· 정보주기, 인정축하기술	· PPT 활용한 강의 · 조별활동(실습), 제언해보기
	5	나는 리더형 코치일까?	· 리더코치 되기 · 코칭 Chance의 발견	· 가족간의 코칭의 순간 있었다면... 이야기나누기 · PPT 활용한 강의 · 체크리스트 ‘나는 코치형 리더일까?’ · 과거의 리더와 미래의 리더 · 지시형과 보스형 리더를 코치형 리더로
종결 (한방향 설정)	6	코칭 스타일	· DISC 유형 · 가족 내에서 코칭의 효과 · 왜 리더들에게 코칭이 필요한가?	· 지난 1주일간에 코칭의 순간과 기회에 대한 이야기 나누기 · PPT 활용한 강의 · 성격유형검사 · DISC 유형 별 조별 활동
	7	방향 설정하기	· 4가지 리더의 역할(4RL) · 방향설정 질문	· 지난 주에 가족에게 코칭을 했다면... · PPT 활용한 강의 · 가족의 발전을 위한 방향설정이야기 나누기 · 3인 1조 코칭 실습 및 평가
	8	꿈을 비전으로	· 자신의 사명서 작성 · 성공 인생을 계발하는 리더십 프레임	· 코칭 사례 발표 및 토론 · PPT를 활용한 강의 · 꿈에 대한 이야기 나누기 · 비전을 알기 위한 구체적인 인생 설계하기(개별실습)

출처: 도미향(2007, a, b), 이소희·도미향(2008), 한국가족복지학회(2007), 한국리더십센터(2005a), 한국리더십  
센터(2005b), 한국코칭센터(2004)를 재정리, 요약하여 프로그램을 구성함.

#### IV. 결론

본 연구에서는 가족의 역할에 있어서 효율성을 증대시키고, 자녀와 부모 간의 더 나은 관계정립을 통해 가족의 잠재력을 실현하고, 가족모두가 한 방향으로 조직화되어 가족의 가치를 상승시키고, 성공적인 자녀, 가족으로 나아가도록 돕기 위하여 가족의 리더십계발을 위한 실천방안으로 코칭의 이론적 접근과 코칭모델, 코칭프로그램에 대하여 살펴보았다. 이를 통하여 가족의 리더십계발을 위한 강력한 도구로서 가족코칭이 유용함을 알 수 있다.

가족리더십계발을 위한 코칭의 이론적 접근에서 보면, 가족관계에서의 의사소통은 가족으로서의 역할과 기능을 원활히 수행하기위해서 필수적인 요소로서 긍정적 관계를 위해서는 새로운 의사소통 방식이 요구되고 그 방법이 바로 리더십코칭기법이라 할 수 있다. 즉, 가족리더십에 있어서 이제는 패러다임의 전환이 필요하며 과거의 지시형 리더십에서 코칭리더십으로 바꾸어가야 한다(도미향 외, 2006). 과거 가부장적인 가족의 모습 속에서 “이렇게 하라”는 지시를 하고 항상 보호자, 양육자, 훈육자로 역할을 하였다면 이제는 창의성을 가지고 문제해결능력이 향상된 긍정적, 적극적, 능동적으로 움직이는 자녀가 되도록 코칭리더십 대화를 할 필요가 있다(도미향, 2008b).

특히 변혁적 리더십이라는 측면에서 보면 부모 또한 변혁적 리더로서의 역량을 발휘할 필요가 있다. 즉, 가족의 리더로서 강한 도덕적 가치관이나 이상을 가지고 목표달성을 위해 자신뿐 만 아니라 자녀들의 동기를 유발하여 상호 발전하도록 하는 리더십을 발휘하여야 한다. James MacGregor Burns(1978)이 제시한 것처럼 자녀와 부모의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 자녀의 동기를 자극하는 사람이 되어야할 것이다. 이때 부모는 코치형리더로서 자녀의 말을 더 많이 듣고 질문하고 위임해주며 서로를 돌보고 지원해주는 것이다(최효진, 2007; 도미향, 2006; 도미향외, 2008). 그리고 가족은 4가지 리더의 역할(4RL)에 따라 가족의 방향을 설정하고, 한방향으로 정렬하며 서로를 임파워해주고 자녀에게 모델이 되어 주어야한다

현대사회에서의 가족은 가족원의 정서적 안녕을 위한 가족의 기능을 강화시키고, 이를 위해 의사소통의 기능이 더욱 강조할 필요가 있다. 가족의 특징에 대한 코칭 그리고 가족주기와 발달단계에 따라 필요한 기술에 대한 코치로서의 역할이 필요하다. 결국 코칭의 궁극적인 변화는 스스로의 가능성을 최대한 발휘할 수 있는 가족으로 성장케 하는 것이다(도미향, 2007). 또한 서로에 대한 신뢰가 바탕이 되고 관계 속에서 서로에게 힘이 되어주고, 이를 토대로 가족 개개인의 잠재력과 가능성을 이끌어 내게 된다. 가족코칭은 개인 자신뿐만 가족모두의 가능성과 잠재력까지 성장시키는 리더십인 것이다. 따라서 가족에 있어서 리더십코치의 역할은 이 시대에 우리의 가족을 성공적인 삶으로 이끌어내는 한 가지 실천기법이라 할 수 있다.

#### [참고문헌]

- 김경섭 역(2005). 이토 아키라저. 비즈니스를 성공으로 이끄는 코칭대화 기술. 김영사.  
김명렬 역(2005). 맥스 랜드버그 저. 코칭경영의 도. 푸른솔.

- 김순천·도미향(2008). 가족리더십프로그램이 보육교사의 교수효능감과 직무만족도에 미치는 영향. 한국가족복지학 제13권 3호.
- 김창범 외(2006). 새로운 리더십의 혁명 코칭의 힘. 글로리아BOOKS.
- 김혜경·도미향 외(2006). 가족복지. 공동체.
- 도미향(2006). 한국가족복지학회 워크숍. 가족코치 1단계 가족코칭 연수과정 자료집.
- 도미향(2007a). 한국가족복지학회 워크숍. 가족코치 2단계 가족리더십코칭 연수과정 자료집.
- 도미향(2007b). 한국부모교육학회 2007년 추계학술대회 자료집. 맞벌이 어머니 지지를 위한 코칭사례.
- 도미향(2008 a). 가족역량 강화를 위한 리더십 코칭 접근. 코칭연구 제1권, 21-41.
- 도미향(2008 b). 부모리더십개발을 위한 코칭적용-코칭모델을 중심으로. 한국부모교육학회 2008년 추계학술대회 발표자료집.
- 도미향·채경선(2006). 가족복지실천을 위한 코칭, 에니어그램 접근. 한국가족복지학회 2006년 춘계학술대회발표 자료집.
- 박광엽 역(2002). Ferdinand F. Fournies 저. 리더를 위한 코칭스킬. Mc Graw Hill HR Partner.
- 황소연 역(2003). 코칭의 기술. 에노모토 히데타케, 서울: 새로운 제안.
- 이소희·도미향(2007). 해피온 가족코칭 매뉴얼(미발행).
- 이순규(2007). 제2회 대한민국 코칭 학술대회, 2007년도 한국코칭학회 학술대회 발표자료집. 간호사를 위한 그룹코칭접근, 36-47.
- 정진우(2007). 코칭 리더십, 아시아 코치 센터.
- 최효진(2006). Dynamic Coaching Leadership. 새로운 사람들.
- 한국리더십센터(2005). 4가지 리더의 역할 매뉴얼(4RL). 한국리더십센터.
- 한국성과향상센터(2003). 코칭 클리닉. 서울: 한국성과향상센터.
- 한국코치협회(2004). 코칭클리닉. 연수자료.
- Barrett. P. T.(2006). *The Effects of Group Coaching on Executive Health and Team Effectiveness*. Doctoral dissertation, Regent University.

## 가족리더십계발을 위한 코칭적용

변 미 희(백석대학교 기독교복지학전공 조교수)

발표자도 언급하였듯이 저출산율 세계 1위, 이혼율 세계 1위 등 경제 위기보다 더 심각한 ‘가족 위기’ 시대를 살고 있는 현 시점에서 다양한 가족들이 그 기능과 역할을 다할 수 있도록 정책적, 실천 방법을 모색하는 본 학술대회는 매우 의의가 있다고 사료된다.

특히 가족의 가치를 극대화하고 개인의 잠재능력을 실현하는데 그 효과가 검증되고 있는 코칭에 대해 관심을 가지고 발표와 토론의 장을 마련한 것에 대해 코칭을 공부하고 연구하는 토론자의 입장에서 매우 반갑웠다. 리더십코칭 코칭은 삶을 격려하고 동기를 부여함으로써 사람들이 스스로 성장하도록 돕는 것이다(Haberleither, 2002). 즉 코칭은 코칭받는 사람의 목적을 성취하게 하며 각 개인을 더욱 좋게 발전 할 수 있도록 돕고, 잠재적 가능성에 도달하게 하는 역할을 한다(도미향, 2007)

이러한 코칭에 대한 기본 관점을 중심으로 가족복지실천 현장에서 적용할 수 있도록 국내에서 개발된 다양한 코칭 모델을 제안한 본 논문은 향후 가족복지실천분야에 도움을 줄 것이다. 다만 논문에서 제시하고 있는 코칭 모델에 대한 적용사례를 구체적으로 제시하고, 그 효과와 한계 등을 체계적으로 제시하였으면, 가족복지실천현장 전문가들에게 더욱 생생한 도움을 주지 않았을까 하는 아쉬움은 남는다.

토론자는 향후 가족복지실천현장에서 유용한 실천기법으로 활용될 수 있는 코칭이 더욱 잘 활용될 수 있도록 몇 가지 제안을 하는 것으로 토론을 대신하고자 한다.

첫 째 가족코칭을 적용할 때 다양한 가족의 특성을 고려한 모델이나 프로그램이 개발되어야 할 것이다. 최근 들어 한부모 가족, 입양가족, 위탁가족, 다문화가족 등 다양한 형태의 가족이 등장하고 있으므로 이들 가족들의 특성을 반영한 코칭모델이 개발되는 것이 바람직할 것이다.

두 번째로 가족생활주기를 고려하여 가족코칭이 개발되어야 할 것이다. 가족생활주기별로 가족이 경험할 수 있는 다양한 이슈에 대해 코칭을 통해 미리 고민하고 준비하다면, 가족구성원들이 가족생활주기에 따라 발생할 수 있는 문제를 예방할 수 있을 것이다.

세 번째로 배우자와의 이혼, 사별, 별거, 장애, 질병, 자녀의 가출, 비행, 노부모의 치매, 사망, 경제적 위기 등 가족에게 발생할 수 있는 다양한 위기에 대해서는 긴급하고 집중적으로 개입할 수 있는 가족 코칭이 개발될 필요가 있다.

네 번째로 가족복지 실천현장에서 가족코칭을 활용할 수 있도록 가족코칭 전문가를 체계적인 교육 과정을 개발하여 양성할 필요가 있다. 참고로 현재 한국가족복지학회에서 가족코치교육과정을 개설하고 있으며, 전문가를 양성하고 있다.

마지막으로 가족코칭 프로그램에 대해 연구자와 현장 전문가 간의 활발한 연구와 논의가 이루어져야 할 것이다.

## [참고문헌]

도미향(2007). 가족코칭의 기법·유형·코칭리더십. 한국가족복지학회 가족코치 1단계 강사(FT)연수 과정 자료집.

Haberleitner, E.(2002) *Coaching Leadership*. 코칭리더십. 이영희 역. 서울: 국일.