

핵심코칭역량

다음 열 한 가지 핵심코칭역량은 ICF(국제코치연맹)의 정의에 따라 현재 코칭업계에서 사용되는 기술과 접근방법에 대한 이해를 돕기 위해 만들어진 것입니다. 또한 이 역량들은 코칭교육에 대한 기대 수준과 실제로 경험하는 교육 사이의 갭을 좁히는데 도움이 될 것입니다.

궁극적으로 이 역량들과 ICF의 코칭 정의는 ICF 인증 시험의 기초로 사용됩니다. ICF는 코칭을 고객의 개인적, 전문적 가능성을 극대화하기 위해 사고를 자극하고, 영감을 불어넣는 창조적인 작업에서의 파트너가 되는 것으로 정의합니다. 핵심 역량들은 각 역량들을 바라보는 보편적인 방식에 기초하여, 논리적으로 비슷한 성격을 지닌 역량들을 묶어서 4개의 그룹으로 구분 지었습니다. 각 그룹들과 역량들에는 우열이나 선후가 없으며, 모두 유능한 코치들이 필수적으로 갖추어야 하는 요소들입니다.

A. 기초 세우기(Setting the Foundation)

1. 윤리지침과 직업기준 충족시키기 Meeting Ethical Guidelines and Professional Standards
2. 코칭관계에 합의하기 Establishing the Coaching Agreement

B. 관계의 공동구축(Co-Creating the Relationship)

3. 고객과의 신뢰와 친분 쌓기 Establishing Trust and Intimacy with the Client
4. 코치로서의 존재감 Coaching Presence

C. 효과적으로 의사소통하기(Communicating Effectively)

5. 적극적으로 경청하기 Active Listening
6. 효과적인 질문하기 Powerful Questioning
7. 직접적인 커뮤니케이션 Direct Communication

D. 학습촉진과 효과적인 목표달성(Facilitating Learning and Results)

8. 의식 확대하기 Creating Awareness
9. 행동 설계하기 Designing Actions
10. 계획수립과 목표설정 Planning and Goal Setting
11. 진행 상황과 책임 관리 Managing Progress and Accountability

A. 기초 세우기(Setting the Foundation)

1. 윤리지침과 직업기준 충족시키기 Meeting Ethical Guidelines and Professional Standards

- 코칭 윤리와 기준을 이해하고, 그 기준을 모든 코칭상황에서 올바르게 적용할 수 있는 능력

1. 행동에 있어서 ICF의 윤리강령을 이해하고 드러낸다. (ICF 윤리강령 제3부 참조)
2. ICF의 모든 윤리지침을 이해하고 따른다. (홈페이지 참조)
3. 코칭과 컨설팅, 심리치료, 기타 지원관계에 있는 다른 전문직종간의 상이점을 분명하게 밝힌다.
4. 고객을 다른 전문인에게 소개할 필요가 있다면, 필요한 상황이고 가능한 자원임을 언급한다.

2. 코칭관계에 합의하기 Establishing the Coaching Agreement

- 특정 코칭 상황에서 무엇이 필요한지 이해하고, 새 고객과 코칭과정 및 관계에 대한 합의를 이끌어낼 수 있는 능력

1. 가이드라인과 구체적인 조건(예. 세부 지원사항, 수입료, 일정, 기타 필요 사항)에 대해 이해하고 고객과 효과적으로 논의한다.
2. 코칭관계에서 적합한 것과 적합하지 않는 것, 제공되는 것과 제공되지 않는 것, 코치와 고객의 의무에 대한 합의를 도출한다.
3. 코칭방법과 고객이 될 사람의 욕구가 일치하는지 판단한다.

B. 관계의 공동구축(Co-Creating the Relationship)

3. 고객과의 신뢰와 친분 쌓기 Establishing Trust and Intimacy with the Client

- 상호 존중과 신뢰를 낳는 안전하고 지원적인 환경을 만들어낼 수 있는 능력

1. 고객의 행복과 미래에 대해 진정한 관심을 보여 준다.
2. 개인적인 성실성, 정직성, 진실성을 지속적으로 보여 준다.
3. 합의 사항들을 분명하게 정하고, 약속을 지킨다.
4. 고객의 인식, 학습스타일, 개성에 대한 존중을 보여 준다.
5. 위험감수와 실패의 두려움이 수반되는 새로운 태도와 행동을 지속적으로 지원하고 지켜 준다.
6. 고객에게 민감하고, 새로운 부분들에 대해 코칭하는 것에 대해 허락을 요청한다.

4. 코치로서의 존재감 Coaching Presence

- 솔직하고, 유연하고, 자신감 넘치는 태도로 고객과 자연스러운 관계를 만들어낼 수 있는 능력

1. 코칭과정에서 매 순간 집중력과 유연성을 보여 준다.
2. 직관을 발휘하고, 직감을 신뢰한다. - “직감을 따르라”
3. 모른다는 것을 솔직하게 인정하고, 위험을 감수한다.
4. 고객과 함께 일할 수 있는 많은 방법들을 확인해보고, 각 상황에 맞는 가장 효과적인 방법을 선택한다.
5. 가볍고 활기찬 분위기를 만들기 위해 적절하게 유머를 활용한다.

6. 자신 있게 시각을 전환하고, 자신의 행동에 대한 새로운 가능성을 실험한다.
7. 확고한 태도로 코칭에 자신감을 보여주고, 스스로를 관리하고, 고객의 감정에 휘둘리거나 휩쓸리지 않는다.

C. 효과적으로 의사소통하기(Communicating Effectively)

5. 적극적으로 경청하기 Active Listening

- 고객이 말하는 것과 말하지 않는 것에 집중하고, 고객의 욕구를 감안하여 말의 의미를 이해하고, 고객의 자기표현을 지원할 수 있는 능력

1. 고객을 위한 코치의 의제가 아닌, 고객과 고객의 의제에 집중한다.
2. 고객의 관심사, 목표, 가치, 가능한 것과 가능하지 않은 것에 대한 신념에 귀를 기울인다.
3. 사용하는 단어, 음색, 보디랭귀지를 잘 헤아려서 듣는다.
4. 고객이 했던 말을 분명하게 이해하기 위해 요약하고, 달리 표현하고, 따라서 말하고, 반영해서 말한다.
5. 감정, 인식, 관심사, 신념, 제안 등 고객의 표현을 격려하고, 받아들이고, 탐구하고, 강화한다.
6. 고객의 아이디어와 제안을 종합하고 확장한다.
7. 고객이 말하고자 하는 것의 핵심을 이해하고, 그가 장황하게 설명하지 않고 간결하게 자신의 뜻을 전달할 수 있도록 도와준다.
8. 다음 단계로 넘어가기 위해, 고객이 판단하거나 집착하지 않고 상황을 꺼내거나 정리하도록 둔다.

6. 효과적인 질문하기 Powerful Questioning

- 코칭관계와 고객의 최대 이익을 위해 필요한 정보를 이끌어내는 질문을 할 수 있는 능력

1. 적극적으로 경청하고 고객의 시각에 대한 이해한 후에 질문한다.
2. 발견, 통찰, 약속이나 행동을 이끌어내는 질문을 한다(예. 고객의 잘못된 생각에 도전하는 질문).
3. 무언가를 분명하게 하거나, 가능성을 높여주거나, 새로운 것을 배우게 하는 개방형 질문을 한다.
4. 고객이 합리화를 하거나 뒤를 돌아보게 하는 질문이 아니라, 원하는 것을 향해 나아가게 하는 질문을 한다.

7. 직접적인 커뮤니케이션 Direct Communication

- 코칭 중에 효과적으로 의사소통하고, 고객에게 최고의 긍정적인 효과를 주는 언어를 사용할 수 있는 능력

1. 분명하게 말하고, 솔직한 피드백을 제공한다.
2. 고객이 자신이 무엇을 원하는지 혹은 무엇을 잘 모르는지 다른 관점에서 알게 하기 위해 재구성해서 분명하게 말해준다.
3. 코칭 목표, 의제, 기법이나 활동의 목적을 분명하게 말한다.
4. 고객에게 적절하고, 예의바른 언어를 사용한다(예. 성차별, 인종차별적 언어나 기술용어나 전문용어를 사용하지 않는다).
5. 요점을 예시하거나 전체적 그림을 묘사하기 위해 은유와 유추를 사용한다.

D. 학습촉진과 효과적인 목표달성(Facilitating Learning and Results)

8. 의식 확대하기 Creating Awareness

- 다원적 정보 소스를 정확하게 평가하고 통합할 수 있는 능력과, 고객의 의식 확대를 도와주고 그렇게 함으로써 합의된 결과를 얻게 할 수 있는 능력

1. 고객의 관심사를 판단할 때, 그의 말에만 의존하지 않고 이면의 것도 듣는다.
2. 고객이 더 많이 알고, 의식을 확대하고, 분명하게 하기 위해 스스로 탐구하게 만든다.
3. 고객의 드러나지 않은 관심사, 자신과 세계를 인식하는 고정된 방식, 사실과 해석의 차이점, 사고, 감정, 행동 간의 불일치를 확인한다.
4. 스스로 행동하게 만드는 능력을 강화시켜주고 자신에게 중요한 것을 성취할 수 있게 하는 새로운 사고, 신념, 인식, 감정, 기분 등을 고객이 스스로 발견하도록 도와준다.
5. 고객에게 보다 폭넓은 시각들을 전해주고, 그가 시각을 바꾸고 새로운 행동가능성을 찾게 한다.
6. 고객이 자신과 자신의 행동들에 영향을 미치는 상호 연관된 요소들(예. 사고, 감정, 신체, 배경)을 다르게 볼 수 있도록 돕는다.
7. 고객에게 유의하고 의미 있는 통찰을 표출한다.
8. 학습과 성장을 위한 고객의 주요 강점 대비 주요 분야를 분명히 하고, 코칭 중에 다뤄야 할 중요한 것을 확인한다.
9. 언급된 것과 실행된 것 사이에 불일치가 발견될 때, 고객에게 사소한 문제와 중요한 문제, 상황적 행동과 반복적 행동을 구분하도록 요청한다.

9. 행동 설계하기 Designing Actions

- 코칭 중에 그리고 직장/개인생활 속에서 고객과 함께 지속적으로 학습하고, 합의된 코칭 결과를 가장 효과적으로 얻을 수 있게 해주는 새로운 행동을 취할 기회를 만들 수 있는 능력

1. 고객이 새롭게 학습한 것을 보여주고, 실행하고, 심화시킬 수 있는 행동을 찾도록 도와준다.
2. 고객이 합의된 코칭 목표의 중심이 되는 구체적인 관심사와 기회에 초점을 맞추고 체계적으로 탐구할 수 있도록 도와준다.
3. 고객이 대안들과 해결 방안들을 탐구하고, 선택 가능한 방법들을 평가하여, 결정을 내리도록 이끌어준다.
4. 코칭 중에 토의하고 배운 것을 고객이 직장이나 개인생활 속에서 즉시 적용할 수 있도록 적극적인 실험과 자기 발견을 장려한다.
5. 고객의 성공과 미래의 성장능력을 축하해준다.
6. 새로운 생각을 하고 새로운 행동가능성을 발견하도록 고객의 사고와 시각에 도전한다.
7. 고객이 자신의 목표와 방향이 일치하는 전향적 관점을 갖게 하거나 갖도록 지원하고, 그러한 관점들을 자유롭게 고려할 수 있도록 이끌어준다.
8. 코칭 중에 고객이 “당장 실행하도록” 도와주고, 즉각적으로 지원한다.
9. 더 많이 노력하고 도전하도록 고무하되, 학습이 편안한 속도로 이루어지게 한다.

10. 계획수립과 목표설정 Planning and Goal Setting

- 고객과 함께 효과적인 코칭계획을 수립하고 유지할 수 있는 능력

1. 수집된 정보를 종합 정리하고, 학습 및 개발이 필요한 부분과 관심사를 다루기 위한 고객과 함께 코칭계획과 개발목표를 정한다.
2. 달성가능하고, 측정가능하고, 구체적이고, 완수 날짜가 정해진 결과를 수반한 계획을 만든다.
3. 코칭이 진행되거나 상황이 변화함에 따라 계획을 조정한다.
4. 학습을 위해 고객이 다른 자원(예. 도서, 다른 전문가)을 찾아서 이용할 수 있도록 도와준다.
5. 고객에게 중요한 초기의 성공을 목표로 정한다.

11. 진행 상황과 책임 관리 Managing Progress and Accountability

- 고객에게 중요한 것에 주의를 집중하게 하고, 고객에게 실행의 책임을 부여할 수 있는 능력

1. 스스로 정한 목표를 향해 나아가기 위해 고객이 행동할 것을 분명하게 요구한다.
2. 지난 세션에서 고객이 약속했던 행동에 대한 질문을 통하여 진행 상황을 점검한다.
3. 지난 세션 이후 실행한 것이나 실행 안 된 것, 배운 것이나 인식된 것에 대해 고객을 인정해준다.
4. 세션 중에 얻은 정보를 고객과 함께 효과적으로 준비하고, 정리하고, 검토한다.
5. 코칭계획과 그 결과들, 합의한 행동계획, 그리고 앞으로의 코칭 주제에 주의를 기울이게 함으로써 고객이 계획대로 행동하게 한다.
6. 코칭계획에 초점을 맞추되, 코칭프로세스에 기반 된 행동과 실행 그리고 세션 중의 방향 전환에 대한 조율(가능성)은 열어 놓는다.
7. 큰 그림 속에서 현재의 상황을 점검하며, 목표와 현재의 상황 사이를 자유롭게 오갈 수 있다.
8. 고객의 자기규율을 강화시키고 스스로 다짐한 것, 의도된 행동의 결과, 혹은 시한이 정해진 구체적 계획에 대해 책임을 지게 한다.
9. 고객이 결정을 내리고, 핵심관심사항을 다루고, (피드백을 얻거나, 우선순위를 정하고 학습 속도를 설정하거나, 경험을 되돌아보고 배우게 하는 식으로)자신을 개발할 수 있는 능력을 키워준다.
10. 고객에게 수행되지 않은 행동에 대한 사실을 단호하게 제시한다.

핵심역량 대조표 Core Competencies Comparison Table

핵심역량 대조표는 각 인증 등급에서 요구하는 핵심역량 기술에 대한 다양한 레벨을 보여준다. 이는 각 인증 등급에 따른 최소한의 기술적 요구 사항 문건이다. 별지 참고.

ICF 윤리 규정

ICF는 자체 윤리규정을 정하고 이에 따라 실천 및 점검함으로써 국제기관으로서의 신뢰도를 향상시키고 있다. ICF는 코칭 전문가를 위해 다음과 같은 윤리를 만들었으며, 모든 ICF 인증 전문코치는 반드시 이 기준을 따라야 한다.

전문코치로서 나는 코칭 받는 고객 및 동료, 더 나아가 모든 사람들에 대해서 도덕적 의무를 다할 것을 인정하고 동의합니다. ICF 기준 및 도덕 행위를 지켜, 독립적이고 평등한 존재로서 모든 사람을 존중하며 코칭 받는 사람들에게 이 규범들의 모델이 될 것을 약속합니다. 이 기준 및 도덕 행위, 윤리 등을 어겼을 경우, ICF의 결정에 따를 것이며, ICF 인증자격을 상실할 수 있다는 것에 동의합니다.

1. 전문가로서 고객에게 유익을 주는 코칭을 할 것이며 대중이 코칭을 수용하거나 이해하는데 해를 주는 어떤 태도도 취하지 않을 것입니다.
2. 내가 할 수 있는 코칭의 수준을 분명히 명시하여, 코치로서 특징, 경험, 전문성을 과장하여 표현하지 않겠습니다.
3. 코칭하는 고객이 코칭 동의서에 서명한 내용들을 모두 이해하도록 확인하겠습니다.
4. 고객이 코칭 과정을 통해 의도적으로 잘못된 방향으로 나가지 않도록 하겠습니다.
5. 법에 허용하거나 고객이 허락한 것 외에는, 고객의 정보에 대해서 비밀을 유지할 것입니다.
6. 고객의 이름이나 고객이 알려주는 어떤 정보라도 반드시 고객에게 동의서를 받은 후에만 공개하겠습니다.
7. 고객이 우리 코칭 시간에 더 이상 어떤 도움을 받지 못함을 알게 되거나, 다른 코치 또는 다른 어떤 사람이나 기관에게 도움을 더 잘 받을 수 있다고 판단되면, 고객이 그 도움을 받을 수 있도록 정보를 알려주고 격려하겠습니다.
8. 고객의 필요나 흥미와 코치의 흥미 사이에서 생길 수 있는 갈등을 피하겠습니다.
9. 실제적인 갈등이나 잠재적인 갈등이 나타날 때마다 고객과 개방적으로 대화하고 고객에게 가장 최선의 방법이 무엇인지 충분히 논의하겠습니다.
10. 고객에 대하여 조언이나 추천을 받을 수 있는 기회에 대해서 고객에게 알려주겠습니다.
11. 코칭 관계에서 작성된 모든 동의서를 존중하며, 비밀 보장을 포함하여 동의서, 진행 보고서, 기타 보고서 등을 작성하겠습니다.
12. 다른 코치나 상담사의 의견을 비난하지 않겠습니다.
13. 다른 사람들의 기여와 노력을 존중하겠습니다.
14. 논문을 작성할 때 다른 사람의 글을 존중하겠습니다.
15. ICF 멤버들의 연락처는 ICF가 허락하는 범위 내에서만 사용할 것입니다.

다음에 나오는 다섯 개의 질문들은 시험에 나오는 질문 유형의 샘플입니다. 정답은 **굵은 글씨**로 표시합니다.

영역: 기초 세우기 Setting the Foundation

이번 고객은 열정이 넘치는 관리자이며 매사에 긍정적입니다. 고객이 코칭 세션에 오기 직전, 담당하던 업무가 갑자기 바뀌어 그 동안 열심히 추진했던 일을 더 이상 할 수 없게 되었다는 통보를 받았습니 다. 세션에 참석한 고객은 눈에 떨 정도로 의기소침했으며 오늘 세션에서 이 상황을 고민하고 싶다고 말했습니다. 코치로서 가장 좋은 대응 방법은 무엇일까요?

- a 고객에게 그 상황에서 긍정적으로 생각할 수 있는 부분을 모두 이야기해 달라고 합니다.
- b 고객에게 이번 세션에서 다룰 주제는 지난 세션을 끝낼 때 이미 정했다고 알려줍니다.
- c 세션을 통해 얻을 수 있는 결과를 생각하고 고객과 코치 모두 그것을 분명하게 인식하고 있음을 확인합니다.**
- d 고객에게 우리가 하는 일에 열정을 갖는 것이 얼마나 중요한지에 대해 설명합니다.

영역: 관계의 공동구축 Co-Creating the Relationship

고객이 코치에게 어떤 상황을 설명하고 있는데 밝히지 않은 부분이 더 있는 것 같습니다. 이런 상황에서 코치가 어떻게 접근하는 것이 좋을까요?

- a 설명을 중단시키면서 숨기지 말고 더 많이 알려 달라고 요청합니다.
- b 상황을 읽고 고객에게 “핵심 내용”을 전달합니다.
- c 좀 더 깊이 다룰 수 있도록 고객에게 양해를 구합니다.**
- d 코칭에서 솔직해지는 것이 중요하다는 사실을 고객에게 알립니다.

영역: 효과적으로 의사소통하기 Communicating Effectively

많은 문제를 안고 있는 고객을 다룰 때 코치가 무엇을 선택할지 가장 좋은 방법은 무엇일까요?

- a 코치가 정통한 전문 지식에 기반 합니다.
- b 고객에게 어떤 문제부터 시작하고 싶은지 물어봅니다.**
- c 이용 가능한 시간에 가장 잘 다뤄질 것처럼 생각되는 문제를 선택합니다.
- d 코치 생각에 고객에게 가장 도움이 되는 문제를 선택합니다.

영역: 학습촉진과 효과적인 목표달성 Facilitating Learning and Results

고객과 함께 목표를 설정, 계획하며 우선순위를 매기는 것과 관련하여 코치의 역할로 적절한 것은 무엇일까요?

- a 고객의 목표를 비판하고 다듬습니다.
- b 목표의 필요성을 고객 스스로 결정하도록 합니다.
- c 고객의 목표가 정확히 달성됐음을 확실히 하기 위해 달성하기 위한 과정에 책임을 집니다.
- d 고객의 목표를 설정하고 계획하며 우선순위를 매기는 과정을 기능하게 만듭니다.**

영역: 코칭의 기초와 지식 기반 Coaching Foundations and Knowledge Base

모든 코칭 대화는 무엇을 포함하고 있어야 할까요?

- a 행동계획
- b 고객이 확인한 주제**
- c 현장실습검토
- d 고객의 진행 상태에 대한 코치의 요약