

## GROW모형을 활용한 1:1 코칭과 예시 아이디어가 신제품 개발 아이디어 창의성에 미치는 영향

황 현 희                      정 문 선                      김 근 배                      김 보 민<sup>†</sup>

승실대학교 경영학과

승실대학교 평생교육학과

본 연구는 GROW모형을 활용한 1:1코칭과 예시 아이디어가 신제품 아이디어 창의성에 미치는 영향을 살펴보기 위한 실험 연구이다. 참여자는 신제품 개발 관련 업종과 관계가 없는 성인 32명으로 구성하였으며, 1:1 코칭 그룹, 예시 아이디어 그룹, 통제 그룹으로 무작위 배정하여 실험을 진행하였다. 참가자가 답변한 아이디어는 실험 후 전문가 집단 4인이 참신성, 적합성, 지불의사가격을 측정해 아이디어 창의성을 평가하였으며, 최종분석에는 30명의 실험 자료와 3명의 전문 평가 자료가 사용되었다. 연구 결과 GROW 모형을 활용한 1:1 코칭은 신제품 아이디어 창의성에 유의미한 영향을 미쳤으며, 특히 참신성에 긍정적인 영향을 미쳤다. 예시 아이디어 그룹은 참신성과 적합성에서 통제집단을 포함한 세 그룹 중 가장 낮은 점수를 받아 아이디어 창의성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 창의적인 아이디어를 제시하는 업무나 상황에서 코칭 활용에 대한 시사점과 제한점을 논의하였으며, 후속 연구에 대한 제언을 하였다.

주요어 : 코칭, GROW모형, 신제품 개발, 예시 아이디어, 아이디어 창의성

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 김보민, 승실대학교 평생교육학과, 인천 부평구 부평대로 153,  
soulmonster@gmail.com, 070-8018-6712

현대사회는 빠른 속도로 변화하는 경제와 교육, 과학기술에 맞춰 기업과 개인에게 독창적이며 창의적인 아이디어 도출하고 끊임없이 발전과 생존할 수 있는 능력을 요구하고 있다. 창의적인 아이디어는 이미 한 조직의 성패를 좌우하는 요인이 되었으며, 조직의 경쟁 우위를 창출하는데 핵심 자원으로 인식하고 있다(Couger, 1995). 또한 기업의 경쟁력 확보는 조직 구성원의 창의성에 달려 있다는 주장이 지속적으로 언급되고 있다(Amabile, 1988; Grant & Ashford, 2008).

기업들은 조직에서 높은 수익과 지속성을 유지하기 위해 신제품 개발을 필수적이라 말한다(Li et al, 2021). 시장과 고객의 요구를 충족시켜 제품과 서비스를 제시해야 하는 기업들은 창의적인 아이디어를 얻기 위해 사용관찰, 인터뷰, 디자인씽킹, 설문조사 등 다양한 아이디어 창출방법을 사용하여 신제품 개발을 진행하고 있다. 그중 널리 사용되는 소비자 인터뷰는 고객의 니즈나 실제 제품 사용 순서, 불만 사항 그리고 제품의 가치를 평가하기 용이하며, 신제품 개발 전 후에 보편적으로 사용하고 있다(Creusen et al, 2013). 그러나 기업에서 사용하는 소비자 인터뷰 방식은 코칭 질문법과는 달리 구조화되어 있지 않기 때문에 인터뷰어 즉, 마케터의 인터뷰 능력에 따라 아이디어 창의성에 영향을 미칠 수 있는 단점이 있어 질문을 구조화할 필요가 있다.

비즈니스에서 코칭은 질 높은 결과를 생산하도록 조직원과 대화를 나누며 이끌어가는 방법으로 기업과 조직원, 조직원과 조직원, 기업과 개인의 상호작용을 통해(Hargrove, 2008), 목표하는 성과를 도출할 수 있어(Srivastava et al., 2006) 오늘날 경영에서 주목할 만한 분야가 되었다(송두호, 2006). 그러나 코칭에 대한

비즈니스 분야는 조직, 개인역량, 효능감, 코칭행동 등의 변인들로 연구되어왔으나(이정민, 도미향, 2018) 코칭과 창의성, 코칭과 아이디어, 코칭 질문법 활용성에 관련된 학술연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 창의적 아이디어를 도출에 코칭이 미치는 영향을 살펴보았으며, 기업에서 신제품 개발 아이디어 창출 시 사용되는 질문을 코칭의 질문기법 중 GROW모델 사용하여 구조화하였다.

코칭 모델 중 하나인 GROW모델은 단순하고 명확하여 실행에 있어 결과물을 명확하게 도출하는데 장점이 있어 문제 해결 프로세스로 활용되고 있으며(Whitmore, 1992) 목표(문제)정의, 현실탐색 및 파악, 대안탐색, 실행으로 구성되어 있다(김은정, 2015). 이와 비슷하게 신제품 개발을 위한 아이디어 창출은 신제품 전략(문제확인), 아이디어 생성, 아이디어 선별, 컨셉테스트(Cooper, 1990)로 구성되어 있어 두 분야의 프로세스가 흡사한 것을 알 수 있다. 이에 따라 신제품 창출 프로세스에 부족한 질문 구조화를 코칭의 GROW모델을 활용해 아이디어를 도출하는 것이 어색하지 않으며, 두 분야를 융합한 코칭 프로세스가 창의적인 아이디어 도출에 어떠한 영향을 미치는지 확인해 볼 필요가 있다. 그에 앞서 코칭 프로세스가 창의성에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있는데, 이정민과 도미향(2018)의 상사의 코칭리더십과 부하직원의 개인 창의성 관계를 밝히는 연구에서 상사의 코칭리더십 수준이 높아질수록 부하직원의 개인 창의성 또한 높아지는 것으로 나타났다.

한편, 여전히 일부 기업들은 짧은 시간 동안 고효율을 위해 기존에 사용했던 아이디어 예시, 워크북, 매뉴얼 등을 제공하며 독창적인 아이디어를 요구하고 있다. 그러나 Luo와

Toubia(2015)는 아이디어 창출 시 예시 아이디어 제시는 아이디어의 폭을 넓히면서도, 아이디어 창의성에는 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 의견을 제시하여 이에 대한 효과성을 면밀히 살펴볼 필요가 있다고 하였다. 따라서 창의적인 아이디어를 효과적으로 도출하기 위한 실험으로 코칭을 활용해 신제품 아이디어를 도출하는 집단과 예시 아이디어 확인하여 아이디어를 도출하는 집단을 비교하여 효과성을 확인하고자 하였다.

본 연구의 종속변수인 아이디어 창의성은 자기평가가 아닌 신제품 개발 아이디어 평가에 주로 사용되는 Amabile(1983)의 합의 평가 기법(Consensual Assessment Technic: CAT)에 따라 참신성과 적합성을 사용하였으며(Amabile et al., 2005; Dahl & Moreau, 2002; Herd & Mehta, 2019; Moreau & Dahl, 2005), 추가로 지불의사가격(Willingness to Pay: WTP)을 물어 평가하였다. 이는 아이디어 제품이 출시되었을 경우 소비자들이 지불할 수 있는 최대 가격을 7단계로 체크하는 방식이다(Dahl & Moreau, 2002; 이상진, 2018; 김종익 외, 2019; 정문선, 2019).

따라서 본 연구는 두 가지를 확인하기 위해 설계하였다. 첫째, GROW모델을 활용한 1:1 코칭이 신제품 아이디어 도출 시 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)에 어떤 영향을 미치는지 둘째, 예시 아이디어를 제시하는 것이 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)에 어떤 효과를 미치는지 확인하고자 한다. 이를 통해 코칭을 활용한 아이디어 창출 방법의 효과와 예시 아이디어의 효용을 두고 이론과 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 본 연구의 목적은 다음과 같다.

연구문제 1. GROW모델을 활용한 1:1 코칭은 신제품 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2. 예시 아이디어를 제공하는 것이 신제품 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)에 효과적인가?

## 이론적 배경

신제품 개발(NPD)과 인터뷰

신제품 개발은 기업 조직의 복잡한 형태와 불확실한 시장 환경 등으로 쉽게 성공하기 어렵다(Cooper, 2019). 이런 어려움을 해결하기 위해 신제품 개발(New Product Development: NPD) 프로세스가 존재한다. NPD는 성공 확률을 높이기 위해 초기 단계에서 고객 중심적이며 지속 가능한 아이디어를 구성하며, 시장 상황, 보유 자원, 기술 및 고객 정보 등을 고려해 결과물을 도출하는 특징이 있다. NPD에서 초기 단계를 퍼지 프론트 엔드(Fuzzy Front End: FFE)라 하며, 신제품 개발에 가장 중요한 부분을 차지한다(Li et al., 2021).

FFE 초기에 소비자 분석을 위한 조사 내용으로 제품 사용 방식, 불만 사항 해결, 소비자 니즈 확인, 평가, 소비자가 인식하는 시장 구조를 확인한다. 방식으로는 설문, 인터뷰, 관찰, 커뮤니티, 데이터, 페르소나, 이미지, 워크북, 불만고객 분석, 사용자 디자인 등을 사용한다. FFE 후기에는 아이디어 창출, 컨셉 테스트 및 피드백이 이루어지며, 컨셉 최적화 단계에서 설문, 인터뷰, 관찰, 브레인스토밍, 사용자 디자인 리드유저 분석, 컨조인트 분석 시나리오 컨셉 테스트를 거치게 된다. 그 중

표 1. 구조화된 인터뷰 질문

인터뷰 대상	구조화된 인터뷰 질문 내용
면접자	“집 안 정리정돈을 할 때 어떤 일들이 어려우세요? (문제해결 과제)”
소비자	“냉장고 정리, 계절 옷 정리, 아이들 장난감 정리가 어렵습니다.”
면접자	“그것들 말고 다른 것은 없을까요?”
소비자	“그 외 신발장이나 주방 정리하는 게 어렵습니다. - 정리해야 할 내용들을 확인 후 소비자가 언급한 내용을 상황별로 살펴보고 대안을 찾는다.-
면접자	“냉장고 정리는 언제 하세요?” (when/where)
소비자	“시장에서 물건을 구매했을 때와 식사 후 남은 음식을 보관할 때 합니다.”
면접자	“냉장고는 어떻게 정리하세요?” (how)
소비자	“냉동식품은 냉동고에, 냉장 식품은 냉장고에 채소는 채소 칸에 넣습니다.”
면접자	“냉장고가 정리 정돈이 다 되면 어떤 상태가 되길 원하세요?” (what outcome)
소비자	“빨리 조리해야 하는 음식은 앞으로 나오고 유통기한별로 한눈에 보이게 정리되었으면 좋겠어요.”
면접자	“왜 유통기한별로 정리되기를 원하세요?”
소비자	“냉장고 뒤쪽에 음식을 오랫동안 발견하지 못하면 버리게 된 적이 있습니다.”
면접자	“그러니까 유통기한이 지나기 전에 확인할 수 있도록 한눈에 정리하시는군요?” (확인 질문)
소비자	“맞습니다”

인터뷰가 64%, 설문조사와 포커스 그룹 인터뷰는 53.4%의 비율로 사용되어 가장 많은 비중을 차지하고 있다(Creusen et al, 2013). 설문은 짧은 조사 기간과 답변의 구조화로 이해하기 쉬우며 통계적 검증이 가능해 널리 사용된다. 하지만 고객 응답에 대한 이유를 구하기 어려운 단점이 있다. 포커스 그룹 인터뷰는 6~8명으로 구성하여 보통 2시간 동안 10~30가지 문항을 묻는데, 운용은 쉽지만 얻고자 하는 정보가 너무 많고 개개인에게 주어진 시간이 짧아 심층적 사고와 감정을 파악하는데 한계가 있다(김옥남, 2009). 또한 김근배(2018)

는 신제품 개발에서 고객이 원하는 니즈와 컨셉을 정리할 때 구조화된 질문이 존재하지 않기 때문에 현재 기업에서 사용하는 인터뷰 방식이 비효율적이라 밝히며 표 1과 같이 구조화된 인터뷰 기법을 제시하였다. 따라서 신제품 개발(NPD)의 아이디어 창의성을 높이기 위해 FFE 단계에서 효과적인 인터뷰의 활용 방안을 모색할 필요가 있으며 연구에서는 그 대안으로 GROW모델을 활용해 질문을 구조화하고 1:1 코칭을 통해 아이디어 도출하는 것을 제안한다.

## 코칭과 GROW모델

코칭은 20세기부터 비즈니스 맥락에서 사용되었으며 이후 코칭이라는 용어 사용은 모든 종류의 서비스에서 폭발적으로 증가했다(Cox et al., 2010). 국내 도입은 2000년대 초부터 삼성전자, LG, SK 등 대기업 중심으로 사용되었으며(이소희 외, 2014), 기업 경영에서는 주로 비즈니스 코칭으로 직업 클라이언트의 전문성 개발에 중점을 두었다. 비즈니스 코칭 이외에도 개인의 커리어 가이드에 초점을 둔 커리어 코칭, 개인의 삶을 좀 더 행복하게 만드는데 초점을 둔 라이프 코칭, 학생들의 학업능력 향상에 초점을 둔 학습코칭 등 다양한 분야에서 코칭이 활용되어지고 있다(탁진국, 2010). CCU(Corporate Coach U)는 코칭을 '코치와 피코치 사이를 강력한 협력적 관계로 보았으며, 목표설정과 전략적 행동, 성취를 가능하게 해 주고 능력개발에 초점을 맞춘 지식체계, 기술, 연결방식'으로 정의했다(Coach U, 2005). 또한 코칭은 숙련자와 경험이 적은 사람의 관계에서 개인의 전문적 성과를 높여주기 위한 것으로 정의하기도 한다(Joo, 2005).

코칭은 주로 1:1의 개별적인 접촉으로 이루어지며, 코치와 피코치 간 개별적 관계에 따라 방법론이나 효과성 자체가 일관적이기 어렵다는 특징이 존재한다(Katherine et al., 2010). 코칭 형태에 따라 1:1, 그룹, 팀, 블랜디드(혼합) 형태가 될 수 있으며 방식에 따라서는 면대면과 비대면(전화, 인터넷, 화상회의)이 있다. 이 밖에 대상과 주제에 따라서 코칭의 종류가 나뉜다(고현숙, 2014). 따라서 형태와 방식에 얽매이기보다 과제와 목표에 따라 코치자와 피코치의 수평적 형태로 보다 나은 것을 추구하며, 그것이 개인과 관계에 발전에도 이

롭다면 코칭은 성립될 수 있을 것이라 가정할 수 있다.

조직에서 리더들이 취할 수 있는 코칭 행동은 질문, 경청, 칭찬, 공감, 구체적인 피드백이 존재하며(탁진국, 2010), 리더가 부하의 성장과 발전을 위해 목표를 제시하고, 목표를 성공적으로 달성하기 위해 지속적인 관심과 구체적인 피드백도 코칭에 포함된다(Ellinger et al., 2003). 특히 피드백과 칭찬은 피코치의 내적 동기에 긍정적인 영향을 미칠 수 있고(Hearing, 2016), 내적 동기는 문제해결 프로세스 내에서 과업을 제시받고 문제를 정의하는 단계와 아이디어를 생성하는데 영향을 미칠 수 있다(Amabile, 1988).

코칭에서 사용되는 질문은 피코치의 조망수용을 활성화시켜(Graham et al., 1993) 창의적인지 과정에 도움이 될 수 있다. Whitmore(2002)는 코칭 과정에서 자신을 자각하고, 현재 어떤 상황에 처했으며, 무엇을 해야 하는지, 목표설정과 달성 방법 등이 이루어지는데 이는 코치의 질문에 따라 대상자 스스로가 이루는 과정을 거쳐야 성공적인 코칭이 가능하다고 주장하였다. 이것을 구조화된 코칭 프로세스라 한다. 코칭 프로세스는 질문의 순서가 존재하며, 빠른 목표달성이 가능하도록 방향을 잡는 역할을 한다. Whitmore(1992)는 4단계 코칭 프로세스를 제시했는데 목표설정, 현실 파악, 대안검색, 실행의지 확인으로 Goal(목표), Reality(현실), Option(대안), Will(실행의지)의 앞글자를 따 GROW 코칭 프로세스의 약어를 만들었다. 고현숙(2014)은 코칭에서 사용되는 프로세스는 다양하지만 관계 형성, 주제 확인, 목표설정, 현재 확인, 실행계획, 실행이라는 유사한 프로세스를 따른다고 하였다. 그밖에 코칭대화모델, 8Step모델, MIRACLE 모델들도

비슷한 프로세스를 갖는다. 다양한 코칭 모델들의 단계는 일부 생략되거나 보다 중시되는 부분이 있지만, 코치와 피코치 간의 신뢰 관계를 형성하고 주제 상호합의 후 목표를 설정하고 대안을 찾아 돕는 것이라는 코칭의 핵심은 일관된다. 그 중 GROW모델은 신제품 개발의 프로세스와 유사성이 높고 인터뷰를 구조화시키는데 좋은 도구가 될 수 있어 코칭이 창의성에 미치는 영향을 살펴보는데 활용될 수 있다. 따라서 본 연구는 코칭을 신제품 개발 인터뷰에 접목시켜 창의적인 아이디어를 도출하는 것으로, 새로운 아이디어 창출 및 문제해결방법을 제안하는데 있으며, 코칭의 활용성을 신제품 개발과 아이디어 창의성 영역까지 확장하는데 의미가 있을 것이다.

### 창의성과 코칭

창의성은 Guilford(1950)가 미국심리학회 회장 취임 연설에서 언급한 이후 활발한 연구가 진행되었다. Amabile(1988)은 창의성을 개인과 소규모 그룹이 함께 작업하여 새롭고 유용한

아이디어를 만들어 내는 것이라고 하였다. 일부 연구자들은 창의성의 정의가 제품, 사람, 프로세스에 따라 다르다고 하였지만 대부분의 연구자들이 창의성을 새롭고 유용한 아이디어의 생산으로 정의하는 데 동의하였다(Heering, 2016). 또한 Amabile(1988)은 창의성 요인 모형을 과업 제시(외부/내부 자극), 준비(정보, 자원 수집), 아이디어 도출(아이디어/제품생산), 아이디어 타당성(아이디어 체크), 실행/평가 프로세스 별로 제시하였으며, 창의성에 영향을 미치는 것은 과제 영역과 창의성 관련 지식, 기술의 인지적 부분, 성향과 동기의 정의적 부분 그리고 환경적 부분으로 나누었다. 창의성 요인을 문제해결 영역으로 구분하면 과업 제시에서는 내재 동기가 영향을 미치며, 준비 부분에서는 영역 관련 지식과 기술, 아이디어/제품이 영향을 미쳤다. 생산 부분에서는 내재 동기와 창의성 관련 지식 및 기술이 영향을 미쳤고, 마지막으로 아이디어 체크는 영역 관련 지식과 기술이 영향을 주었다. 이처럼 문제해결 과정은 신제품 개발과 GROW모델, 창의성 요인 모델의 프로세스와 유사하며, 이를

표 2. 방법 별 프로세스 단계와 창의성 요인 모형 내용

내용	방법 별 프로세스 단계					
신제품 개발	1. 신제품 전략 2. 아이디어 생성 3. 아이디어 선별 4. 컨셉 테스트					
인터뷰	1. 과제 확인/ 문제 정리	2. 상황 별 니즈 확인	3. 아이디어 생성	4. 아이디어 선별	5. 컨셉 테스트	
GROW 모델	1. 목표 설정	2. 현실 파악	3. 대안 설정	4. 실행	5. 피드백	
문제해결 과정	1. 과업 제시	2. 준비	3. 아이디어 도출	4. 아이디어 타당성	5. 실행/피드백	
창의성 모형	과정 별 내용	외부/내부 자극	정보와 자원 수집	아이디어/ 제품생산	과업을 기준으로 아이디어 체크	성공/실패/진행 선택
	창의성 요인	내재 동기	과제 영역 지식과 기술	내재 동기 창의성 기술	과제 영역 지식과 기술	

확인하기 위해 신제품 개발 프로세스, 인터뷰 방식, GROW모델, 창의적 요인 모형 프로세스를 표 2와 같이 정리하였다. 인터뷰는 신제품 개발의 한 부분으로 전략과 아이디어 생성 부분에서 사용되며, 창의성 요인 모형도 문제해결과정별 내용과 창의성 요인으로 정리하였다.

창의성과 문제해결의 관계를 제시한 조연순 외(2008)의 연구에서는 문제해결을 창의적 수행 과정 중의 하나로 보거나, 분리해 보거나, 통합해 보는 다양한 입장이 있지만, 창의적 문제해결은 창의성에 영향을 미치는 여러 요소들이 포함할 뿐만 아니라 문제해결에 필요한 여러 단계를 거치고 서로 순환한다고 이야기했다. 특히, 창의적 문제해결에 있어 가장 중요한 건 비구조화된 문제를 발견하고 정의하는 것에 있는데, 신제품 개발에서 실패의 70%가 신제품 개발 초기 단계에서 결정되며, 소비자들이 이해할 수 있게 간결하고 명확하게 개념을 정의하지 못한데 있다(김근배, 2018). 고객이 원하고 필요한 문제를 정확하게 정의하지 못하면 아이디어는 존재의 목적을 잃게 되기 때문에 좋은 아이디어라 할 수 없다. 따라서 아이디어는 대상의 목표에 부합해야 하고 먼저 고객이 원하는 바를 정확하게 아는 노력이 필요하다. 정문선(2019)의 연구에서는 문제 정의가 신제품 개발의 아이디어 질의 영향 관계를 분석한 결과 고객이 원하는 목적과 이를 해결하는 아이디어인 수단을 분리해 아이디어를 제시하였을 때 아이디어 창의성인 적합성과 지불의사가격에 긍정적인 영향을 미쳤다고 밝혔다. 이는 신제품 개발이나 코칭 등의 문제해결 과정에서 문제를 어떻게 정의하는지가 중요하다는 것을 알 수 있는 부분이다.

Heering(2016)도 아마빌의 창의성 요인 모형

을 기반으로 코칭과 창의성의 효과를 도식화하여 창의성 코칭 모형을 제시했다. 문제해결 과정 중 코칭이 어떻게 창의성에 영향을 미치는지 설명하며, 창의적 자기 효능감, 내재 동기가 창의적 기술 영역에 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. Amabile 외(1996)는 사회의 환경 조건에서 내재 동기는 인지 개입을 통해 향상될 수 있다고 밝혔으며, 코칭의 개입이 내재 동기 향상과 창의적 기술 영역의 지원이 가능할 수 있음을 의미한다. 관련 연구로는 코칭에서 사용되는 피드백과 역할극 및 질문 등이 자기 효능감 개발에 효과적인 것으로 나타났으며(Pousa & Mathieu, 2015), Zhang 외(2014)의 연구에서 긍정적 자기 평가는 내재 동기를 강화하였으며, 코칭리더십과 개인 창의성 연구에서도 명확한 목표제시와 공감, 리더의 역할, 창의적 사고를 발휘할 수 있는 분위기 등 다양한 요인의 중요성을 밝혔다(이정민, 도미향, 2018). 이밖에 내재 동기 자극은 과제 몰입과 인지유연성의 영향을 주며, 아이디어 창의성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Herd & Mehra, 2019). 코칭의 뇌파 특성을 확인한 연구에서는 코칭의 GROW모델이 전 영역에서 쉼타파(theta $\Theta$ ) wave)가 높았는데 코칭 프로세스 1단계(목표 설정)에서 상대적으로 높은 쉼타파(theta $\Theta$ ) wave) 반응을 보였다. 쉼타파(theta $\Theta$ ) wave)는 4~7.9Hz의 주파수 대역으로 수면과 각성의 중간상태를 뜻하며, 무의식적 자유연상, 창조적 아이디어 등을 제공하는 영역으로 알려져 있다(임창현, 심준영, 2016). 앞서 살펴본 바와 같이 신제품 개발은 앞단의 문제 정의를 소비자 인터뷰를 통해 알게 되며, 이를 위해 구조화된 질문이 중요하다고 언급했다(김근배, 2018). 또한 문제해결 프로세스의 유사점과 내재 동기 강화에 따른 코칭 활용은

신제품 개발 영역에서도 효과적일 수 있다. 하지만 코칭과 창의성의 관계를 밝힌 연구는 자기평가식의 연구가 대부분이며(이정민, 도미향, 2018; 하원식, 탁진국, 2012), 산출물 형태의 창의성 평가는 찾을 수 없었다. 코칭의 접근 방식은 문제를 바라보는 관점과 목표, 해결하는 사람의 역할에 따라 다른 방법이 사용되고 있다고 판단하여, 소비자 인터뷰나 업무 상황 등 다양한 곳에서 코칭 기술과 코칭 프로세스 적용이 가능하다고 보여진다. 따라서 본 연구는 GROW모델을 활용해 신제품 아이디어 도출을 위한 1:1 코칭을 진행하고 창출된 결과물을 자기평가식이 아닌 전문가가 참신성, 적합성, 지불의사가격으로 평가한 뒤 창의성과 유의미한 영향을 미치는지 실험을 통해 확인하고자 한다.

연구 문제 1: GROW모델을 활용한 1:1 코칭 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)이 높을 것이다.

1.1 GROW모델을 활용한 1:1 코칭 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 참신성이 높을 것이다.

1.2 GROW모델을 활용한 1:1 코칭 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 적합성이 높을 것이다.

1.3 GROW모델을 활용한 1:1 코칭 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 지불의사가격이 높을 것이다.

인지적 관점에서의 예시 아이디어 제시와 기능 고착화

인지적 관점에서 아이디어 창출과 창의성은 생성과 탐색을 반복하면서 발생한다. 이를 설

명하는 것으로 젠플로어 모델(Genplore Model)이 존재하며 생성적(Generative), 탐색적(Exploratory) 인지과정의 합성어로 아이디어 창작자가 만족스러운 솔루션을 찾을 때까지 생성-탐색을 반복적, 순환적으로 진행하는 인지 프로세스를 말한다(Moreau & Dahl, 2005). 또 다른 모델로 SIAM(Search for Ideas in Associative Memory)모델을 확인할 수 있는데, 젠플로어 모델처럼 2단계의 아이디어 창출 프로세스를 갖는다. 첫 번째 지식 활성화 단계에서는 단기 메모리에 있는 문제를 정의하고 아이디어 예시를 탐색-조합하여 장기 메모리를 탐색하는데 사용되며 이미지를 활성화시키고, 두 번째 아이디어 생산 단계에서는 활성화된 이미지(Features)를 지식과 결합하여 새로운 연상을 만들고 다른 영역의 지식을 사용해 새로운 아이디어를 창출하는 것이다(Nijstad et al., 2003). 이러한 모델 프로세스는 아이디어를 활성화시키는 단서가 많은 것이 특징인데 전문가 또는 비전문가에 따라 아이디어의 양이 창의성에 중요한 영향을 미치기도 하지만 질적인 측면에서 바라볼 때 아이디어의 양이 좋은 것만은 아닐 수 있다(Sellier & Dahl, 2011). 따라서 문제를 창의적으로 해결하기 위해서는 기존에 사용하던 전략에서 벗어나야 새로운 아이디어를 도출하는 방법을 찾을 필요가 있다(Moreau & Dahl, 2005).

한편, 아이디어 단서의 제약을 주었을 때 아이디어 창의성에 긍정적인 영향을 미치기도 하는데, 김종익 외(2019)는 신제품 개발의 사용 상황관찰 그룹과 사용 상황관찰 및 예시 아이디어를 확인한 그룹 간 평균을 비교하였는데, 사용 상황관찰만 한 집단이 사용 상황관찰과 예시 아이디어를 확인한 집단보다 아이디어의 창의성에 유의미하게 높음을 확인하

였다. 비슷한 연구로 컨셉 정의를 사용한 집단과 컨셉 정의 및 예시 아이디어를 확인한 집단 간 비교 연구에서도 컨셉 정의만을 사용한 그룹의 아이디어 창의성이 유의미하게 높게 나타났다(정문선, 2019). 이는 인지 과정에서 아이디어를 생성·탐색하는데, 예시 아이디어가 오히려 방해가 되기 때문이다(Dahl & Moreau, 2002). 김근배(2018) 연구자는 이를 '기능적 고착화'라 하며 무의식적 자기 검열을 통해 창의적인 해결방안을 찾는 과정에서 제한된 프레임 안에서 도출하는 경향성을 의미한다고 하였다. 또한 아이디어 창의성을 평가하는 방식에 있어 참신성과 적합성을 구분하여 분석해야 함을 밝히기도 하는데, 비전문가와 전문가 사이 비전문가는 참신성, 전문가는 적합성 부분에서 점수가 높게 나오는 경향이 있기 때문이다. 비전문가는 전문가보다 현실성, 기술의 한계에 대한 프레임이 없기 때문에 관련 영역의 지식이 낮음에도 불구하고 다양한 사고가 가능하여 전문가 보다 참신성이 높게 나타나는 반면, 전문가 집단은 기존에 해오던 고착화가 참신성에 부정적 영향을 미치지만, 관련 영역지식이 많아 현실적으로 아이디어 사용이 가능한 지를 확인할 수 있어 적합성 부분에서 높은 점수가 나오는 경향이 있다(Nishikawa et al., 2013).

이에 따라 본 연구에서는 GROW모델을 활용한 1:1 코칭 그룹과 아이디어가 작성된 예시 아이디어 그룹, 통제그룹으로 구분하여 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)을 확인하기 위해 다음과 같은 연구문제로 검증하고자 했다.

연구 문제2 : 예시 아이디어 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 창의성(참신성, 적합성,

지불의사가격)이 낮을 것이다.

1.1 예시 아이디어 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 참신성이 낮을 것이다.

1.2 예시 아이디어 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 적합성이 낮을 것이다.

1.3 예시 아이디어 그룹은 다른 집단 대비 아이디어 지불의사가격이 낮을 것이다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구의 실험 대상은 서울시에 소재한 대학교 학부생들과 교직원들로 연구 목적과 진행 방법을 학교 게시판에 게재하여 실험 참가자들의 신청을 받았다. 실험 주제는 대형 서점 내 서비스(제품) 개선을 위한 아이디어 창출이며, 미리 아이디어를 생각할 수 있어 실험 시작 전까지 주제를 공지하지 않았다. 또한 모집인원 중 코칭을 모르거나 받아본 적 없는 대상 32명을 선정하여 무작위로 배치해 실험을 진행하였다. 실험 참가자들은 1:1 코칭, 예시 아이디어, 통제 그룹 군 모두 동일하게 40분씩 실험을 진행하였다. 1:1 코칭을 진행하는 코치자는 코칭 역량에 따른 변수를 통제하기 위해 코칭 경력 10년 이상 코치 1인으로 진행하였다. 예시 아이디어 제시 그룹과 통제 그룹은 코칭이 필요하지 않기 때문에 연구 진행자가 참가자들과 각각 일정을 맞춰 40분씩 실험을 진행하였다.

### 연구설계

본 연구는 2020년 6월부터 9월까지 32명의

참여자를 모집해 실험이 진행되었으며, 30명의 자료를 사용하여 결과를 도출하였다. 2명의 경우 코칭을 알고 있거나 받은 적이 있다고 응답해 실험에서 제외하였다. 실험에 사용된 아이디어 창출 과제는 '대형 서점 내 서비스(제품) 개선'이었으며, 과제는 실험 참가자 대다수가 아이디어 창출에 참여할 수 있는 주제로 선정하기 위해 20-30대 성인 20명에게 '3개월 안에 방문한 장소, 내 주변 사람들이 모두 방문 해봤을 것 같은 장소, 개선할 필요가 있는 장소 및 서비스(제품) 등의 의견을 묻고 5개(치과, 편의점, 대형서점, 카페, 병원)를 선정 후 투표표를 통해 정하게 되었다. 그룹1은 1:1 코칭 그룹으로 코치자의 질문에 따라 목

표를 설정하고 상황별 대안을 떠오르도록 질문을 하였다. 직접적인 질문은 없었으며, 개방형 질문(어떻게 하면 좋을까요? 그 방법 외에 다른 건 없을까요? 다른 상황에서는 어떨까요?)과 GROW모델의 중심 질문(단계 별 고객이 원하는 상황은 어떤 모습일까요?, 현재 서점은 어떤 서비스로 해결하고 있나요?. 다른 효과적인 대안은 없을까요?, 이 아이디어를 사용하면 고객들의 반응은 어떨까요?) 등을 사용하였으며, 피드백(정말 좋은 아이디어 같아요), 확인 질문(이런 상황에서는 이렇게 하면 좋다는 말씀이지요?)을 사용하였다.

그룹2는 예시 아이디어 그룹으로 그룹1과 동일하게 대형 서점 서비스(제품) 개선 아이디어

표 3. 그룹2 예시 아이디어 자료 제시 내용 축약

GROW 모델 단계	대형 서점 서비스(제품) 개선 예시 아이디어 제공 내용
1. 목표 정하기	고객이 원하는 서비스는 무엇인가? · 예시)원하는 책을 빨리 찾고 구매하고 싶음, 편하게 책을 보는 환경 필요 이루어지면 어떤 결과가 있을까? · 예시)고객 이용률이 높아지고 수익이 증대
2. 현실 파악	현재 대형 서점은 어떤 상황인가? · 예시)컴퓨터로 검색을 해 도서를 찾고, 서점 안에 카페가 있지만 책 읽는 곳이 부족 이런 상황에서 보통 어떻게 했나? · 예시)직원에게 물어서 찾거나, 인터넷으로 주문, 카페가 있지만 앉을 곳이 많지 않음
3. 대안 찾기	현재 구체적으로 세울 수 있는 대안은? · 예시)구매율이 낮거나 보지 않는 책은 따로 보관하고 앉아서 책을 볼 수 있는 공간을 확보 새롭게 시도하면 좋은 대안은? · 예시)미용과 같은 다른 서비스를 접 목해 머리를 하면서 책을 읽고, 구매 하고 싶은 책은 미용이 끝나면 바로 가져갈 수 있는 시스템 도입
4. 실행 의지	대안의 측정 기준이나 방식은? · 예시)고객 만족도와 피드백을 확인 다른 부분을 고려한다면? · 예시)고객 나이와 대형 서점을 찾는 이유 등

어 창출 과제를 실행하였으며, 과제에 대한 질문과 예시 아이디어가 적힌 인쇄물을 실험 참가자에게 제공하였다. 질문은 전문 코치자에게 의견을 물어 그룹1의 인터뷰 질문과 동일한 수준으로 구조화하는 작업을 거쳤으며 내용은 표 3과 같다. 그룹2는 개방형 질문과 피드백, 확인 질문 없이 GROW 모델의 중심 질문과 단계별 답변이 존재하며, 대안 부분에 아이디어도 제시된 자료를 읽으며 아이디어를 창출하였다. 통제그룹은 40분간 코칭과 예시 자료 없이 실험참가자 스스로 아이디어를 창출하였다. 모든 실험참가자는 다수의 아이디어를 작성하고 가장 좋은 아이디어 3개를 선정하여 제출하도록 하였다. 따라서 통제그룹을 포함해 30명의 참가자, 각각의 아이디어 3개씩 제출하여 총 90개의 아이디어를 수집하고 전문가 평가를 진행하였다.

모든 그룹은 40분간 실험이 진행되었으며,

장소는 코칭과 아이디어 창출에 방해받지 않도록 외부와 차단된 곳에서 진행되었다. 그룹 1(1:1 코칭)은 11명으로 1:1 코칭을 진행하면서 아이디어 창출(1명 제외, 아이디어 총 30개), 그룹 2(예시 아이디어)의 경우 총 11명으로 코칭을 하지 않고, 예시 아이디어 인쇄물 제공(1명 제외, 아이디어 총 30개), 그룹 3(통제그룹)의 경우 총 10명으로 구성하여 총 세 그룹으로 각각 아이디어를 도출하였다. 그룹 간 조작 점검을 위해 코칭 프로세스 퀴즈(GROW 모델 순서 중 현실 파악과 대안 부분을 괄호로 남겨놓고 채우는 주관식 문항)와, 1:1 코칭을 코치자에게 40분간 받았는지를 확인하는 문항을 사용하였다. 이러한 질문에서 코칭을 받은 그룹1은 GROW 프로세스를 알지 못해야 하며, 코칭을 받았다고 응답해야 조작이 잘 된 것임을 알 수 있다. 또한 예시 아이디어 확인 그룹은 GROW 프로세스를 알아야 하며 코칭

표 4. 연구설계

구분	대형서점 서비스(제품)개선 안		집단 간 동질성 평가 및 인구 통계학 항목 (23개)		
	총 실험시간 40분				
	35분		5분		
그룹 1 (10명)	코칭그룹	실험 설명(5분) 1:1 코칭을 진행하며 아이디어 창출(25분) 아이디어 선별(5분)	코칭 프로세스 퀴즈 (1문항),	특정영역지식 (8문항),	인구 통계학 항목 (5문항)
그룹 2 (10명)	예시 아이디어 제공 그룹	실험 설명(5분) 예시 아이디어를 확인하고 아이디어 창출(25분) 아이디어 선별(5분)	코칭 진행 유무 확인질문 (1문항)	창발성 (8문항)	
그룹 3 (10명)	통제그룹	실험 설명(5분) 아이디어 창출(25분) 아이디어 선별(5분)			

을 받았다고 응답하면 안 된다. 통제 그룹은 GROW 프로세스를 모르고 코칭을 받지 않았다고 응답하여야 그룹별 조작성이 잘 되었음을 확인할 수 있다.

그룹별 도출된 90개의 아이디어는 전문평가 단에게 평가를 받아 분석하였으며, 통제 변인으로 특정영역지식과 창의성을 항목으로 넣었다. 특정영역지식은 과제에 대해 전문가일 경우 아이디어 창출에 있어 다른 결과를 보일 수 있는데, Amabile(1983)은 창의성에 영향을 미치는 요인 중 하나로 과제를 접할 때 과제 관련 지식은 산출물에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 확인할 수 있다. 창의성은 창의적 과제를 수행하는 개인의 능력에 따라 창의성이 달라지기 때문에(Hoffman et al., 2010) 통제변인으로 선택하였으며, 최종 아이디어 선별 이후 5분 간 조작성 점검과 인구통계학 문항 사이에 진행되었다. 인구통계학 문항은 나이, 성별, 거주지, 1년 간 대형서점 방문 횟수, 최근 대형서점을 방문한 시기를 확인했다. 이에 따른 연구설계 내용은 표 4에 정리하여 작성하였다.

실험 전 실험 진행 순서와 시간을 설명하였으며 실험 시 참가자들의 외적 동기를 동일시하고, 실험참가자들의 적극적인 실험 참가를 위해 보상으로 상품권을 6명(1등 상품권 10만원(1명), 2등 상품권 5만원(2명), 3등 상품권 1만원(3명))에게 전문가 평가 후 지급하였다.

#### 창의성 평가방법

본 연구의 창의성 평가는 합의사정평가(Consensual Assessment Technique: CAT)를 사용하였다(Amabile, 1983). 창의성 평가는 인지적 특성 검사인 확산적 사고 검사와 창의적 환경, 태도, 관심, 성격 등의 정의적·환경적 특성 검

사, 마지막으로 전문가들이 아이디어 산출물을 평가하는 방법이 존재하며, 합의사정평가는 산출물 평가에 해당한다(조연순 외, 2008). Amabile(1996)은 창의성에 대해 세 가지를 전제 하는데 첫째, 창의성을 어떤 특성으로 미리 정할 수 없다. 둘째, 창의성을 정확하게 정의하기 어렵지만 합의는 가능하다. 셋째, 해당 분야의 전문가들이 보면 어떤 것이 창의적인지 알 수 있기에 이 방법을 제안했다. 본 연구에서도 합의사정평가의 신뢰도가 적합하였으며, 창의성을 평가하는 다른 연구들에서도 사용되어지고 있다(Lubart & Sternberg, 1995; Shalley, 1991, 1995, 2001; 이상진, 2018; 정문선, 2019).

본 연구에서는 아이디어의 참신성, 적합성, 지불의사가격으로 창의성을 평가하였다. 아이디어 도출과 문제 해결 과정 등의 솔루션을 생성할 때 창의성은 참신하고(Novel), 유용한(Useful) 아이디어 또는 해결책으로 정의하는데, Amabile 외(2005)는 많은 신제품 개발 연구에서 제품 창의성을 평가할 때 하위 요인 지표로 참신성(Novelty)과 적합성(Appropriateness)을 사용했고, 추가로 아이디어 창의성을 평가하는 지표로 지불의사가격을 주로 사용하였다(Dahl & Moreau, 2002; Moreau & Dahl, 2005; 김종익 외, 2019; 이상진, 2018; 정문선, 2019). 이에 현업에서 신제품 개발을 수행하는 전문가 4명을 평가자(마케팅 교수 2명, 마케팅 박사 1명, 경력 15년 제품 디자이너)로 선정해 아이디어 창의성을 리커트(Likert) 7점 척도로 평가하였다. 아이디어 평가 항목은 참신성과 적합성, 지불의사가격을 측정하였으며, 평가자들의 평가 결과 일관성을 확인하기 위해 신뢰도를 확인하였다.

아이디어 평가에서 참신성은 ‘아이디어의

독창성은 어느 정도인가? 혁신성은 어느 정도의 혁신을 갖고 있는가?’의 문항이며, 적합성은 ‘아이디어의 실용성은 어느 정도인가? 아이디어의 효과성은 어느 정도인가?’이며, 지불의사가격은 ‘아이디어를 구매한다면 얼마를 지불하겠는가? 동종 제품과 비교하였을 때 얼마를 지불할 수 있는가?’를 리커트(Likert) 7점 척도로 체크 하였다. 평가자들의 일치성 여부 결과 Cronbach  $\alpha$ 는 참신성 .82, 적합성 .92 지불의사가격 .78 전체 .80 이상이었으며, 평가자간 전체 신뢰도는 .94였다. 총 전문평가자는 4명이었으나, 이 중 3번째 평가자 답변의 일관성이 다른 평가자들과 확연히 달라 문항 간 신뢰도와 평가자 간 전체 신뢰도가 떨어져 3번째 평가자를 제외한 총 3명의 평가 결과로 아이디어 창의성 측정 자료로 사용하였다. 그 밖에 창의성에 영향을 미칠 수 있는 외생 변수를 통제하고 공분산 분석과 주 효과의 비교를 위해 아이디어 창의성에 영향을 미칠 수 있는 특정 영역 지식과 창발성을 세부 측정 도구로 사용하였다.

#### 특정 영역 지식

특정 영역 지식(Domain Specific Knowledge: D-S-K)은 특정 지식전문가를 구별하는 지표로 Mitchell와 Dacin(1996)의 척도를 사용하였다. 전문가들은 제품 유형과 더 많은 브랜드를 연관시켜 심층적 정보를 처리하기 때문에 아이디어 창의성에 영향을 미칠 수 있어 실험에서 통제변수로 측정되었다. 본 연구에서는 ‘나는 대형 서점에서 제공하는 서비스에 매우 익숙하다. 나는 대형 서점 서비스에 평소 관심이 많다.’ 등 8개의 문항을 리커트(Likert) 7점 척도로 측정되었으며 전체 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 는

.73 으로 나타났다.

#### 창발성

창발성은 제품 관련 아이디어가 어떻게 상품화할 수 있는 지에 대한 지표로 Hoffman 외 (2010)의 척도를 사용하였다. 창발성은 개인 수준의 지표로 시각화 상상력에 기반하여 인지적 탐색과정을 촉진시키는 역할을 수행하기 때문에 실험에서 통제 변인으로 측정되었다. 문항은 ‘나는 새로운 제품 혹은 서비스 아이디어를 들었을 때, 그것을 실제 제품 혹은 서비스로 발전할 수 있는 방법을 쉽게 상상할 수 있다. 나는 현재의 제품과 서비스가 더욱 매력적으로 만들 수 있는 개선 방안을 그려볼 수 있다.’ 등 총 8개로 문항으로 구성되어 있으며 리커트(Likert) 7점 척도로 측정하였다. 창발성 척도의 전체 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 는 .80 이었으며, 신제품 창의성의 다른 연구에서도 사용되었다(김종익 외, 2019; 이상진, 2018; 정문선, 2019).

#### 자료분석

본 연구에서 GROW모델을 활용한 1:1 코칭이 아이디어 창의성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 그룹별 도출된 아이디어는 전문가 평가를 통해 확인할 수 있었다. 수집된 평가 자료는 SPSS 24 프로그램을 사용해 다음과 같이 효과를 검증 하였다. 먼저 참여 대상의 빈도 분석과 조작 점검 후 동등성, 신뢰도 검사를 하였고, 다중 평균 비교를 통해 효과성을 증명하였다. 마지막으로 외생 변수의 영향을 확인하기 위해 특정 영역 지식과 창발성 변수로 ANOVA와 공분산 분석을 비교하여 주 효

과를 확인하였다.

조작 및 동등성 검증

각각 1:1 코칭 그룹과 예시 아이디어를 확인한 그룹의 조작 점검은 코칭 프로세스 퀴즈 (GROW모델 순서 중 현실 파악과 대안 부분을 괄호로 남겨놓고 채우는 주관식 문항)로 확인하였으며, 코치자와 코칭을 하며 아이디어를 창출했는지와 예시 아이디어를 보고 혼자 아이디어를 창출했는지에 대한 주관식 문항으로 그룹 간 조작을 확인하였다. 또한 그룹 간 창의성에 영향을 줄 수 있는 다른 변수들 간에 차이를 살펴보기 위해 독립표본 T-test를 통해 동등성을 확인하였다. 사용된 변수는 특정 영역 지식과 창발성이며, 아이디어 창의성에 영향을 줄 수 있는 변수들이다. 평균값과 유의성을 비교한 결과 각 그룹 별 모두 차이가 없었다. 특정 영역 지식 총 평균은 3.77, 그룹 별 평균은 각각 코칭 그룹에서 3.83, 예시 아이디어 그룹에서 3.76, 통제 그룹에서 3.73으로 나타났다. 창발성 평균은 3.70, 그룹 별 평균은 각각 코칭 그룹에서 3.75, 예

시 아이디어 그룹에서 3.70, 통제 그룹에서 3.67로 나타났다.

결 과

실험 그룹 별 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)을 종속변수로 한 다중 비교 결과

1:1 코칭 그룹과 코칭 예시 그룹, 통제 그룹을 독립변수로 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격)을 그룹1(1:1 코칭), 그룹2(코칭 예시), 그룹3(통제)로 구분하여 다중 비교하였다. 그룹1(1:1 코칭)의 효과는 그룹2(코칭 예시), 그룹3(통제) 간 아이디어 창의성의 참신성에 유의미한( $p < .05$ ) 차이가 있었다. 또한 그룹1(1:1 코칭)과 그룹2(코칭 예시) 간 아이디어 창의성 적합성에 유의미한( $p < .05$ ) 차이가 나타났다. 그밖에 그룹 간 참신성, 적합성, 지불의사가격에서는 유의미한 차이를 발견하지 못했다. 그룹 간 아이디어 창의성 다중비교는 표 5, 그룹 간 아이디어 창의성 평균은 표 6에

표 5. 그룹 간 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격) 다중비교

구분 그룹		참신성		적합성		지불의사가격	
		평균차	p	평균차	p	평균차	p
1:1 코칭	예시 아이디어	.48*	.02	.53*	.04	.22	.37
	통제	.43*	.04	.34	.25	.39	.06
예시 아이디어	1:1 코칭	-.48*	.02	-.53*	.04	-.22	.37
	통제	-.05	.96	-.19	.65	.16	.57
통제	1:1 코칭	-.43*	.04	-.34	.25	-.39	.06
	예시 아이디어	.04	.96	.19	.65	-.16	.57

\* $p < .05$

표 6. 그룹 간 아이디어 창의성(참신성, 적합성, 지불의사가격) 평균

구분	참신성	적합성	지불의사가격
	M(SD)	M(SD)	M(SD)
1:1코칭 그룹	4.32 (.29)	5.01 (.35)	4.67 (.27)
예시 아이디어 그룹	3.84 (.44)	4.48 (.45)	4.44 (.44)
통제 그룹	3.88 (.33)	4.66 (.52)	4.27 (.30)

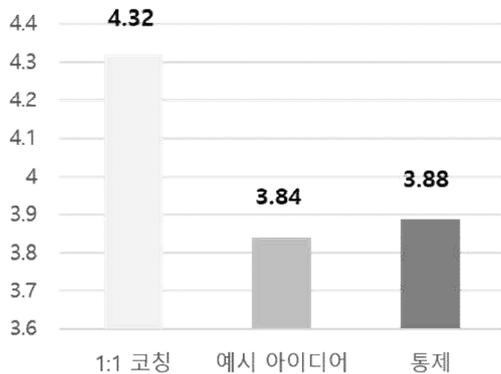


그림 1. 실험 그룹 간 참신성 평균 차이

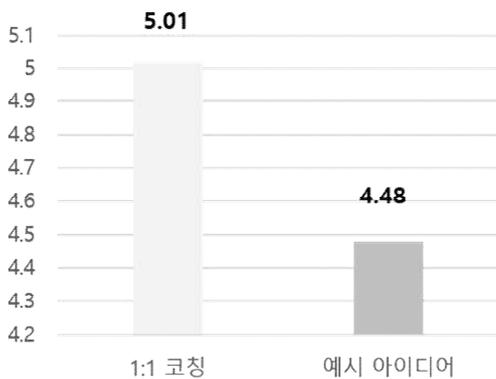


그림 2. 실험 그룹 간 적합성 평균 차이

정리하였다.

그룹1(1:1 코칭)은 아이디어 참신성에서 가장 높은 값을 나타냈고, 그룹2(예시 아이디어)와 그룹3(통제)은 비슷한 평균값을 보였다. 따라서 1:1 코칭은 예시 아이디어 집단과 통제 집단 보다 아이디어 참신성에 효과적임을 확인할 수 있었다. 적합성에서는 그룹1(1:1 코칭)과 그룹2(예시 아이디어)의 평균 차이가 유의미하였으며, 1:1 코칭이 예시 아이디어를 확인한 그룹보다 적합성 부분에서 효과적일 수 있다는 점을 확인하였지만, 통제 그룹과의 유의미한 차이는 발견하지 못했으며, 지불의사가격 또한 마찬가지였다.

#### 공분산분석

본 연구에서는 아이디어 도출 시 실험참가자들의 특정 영역 지식, 창발성이 아이디어 창의성에 미치는 영향을 보기 위해 특정 영역 지식과 창발성을 통제변수로 사용하여 ANOVA와 ANCOVA를 비교해 주효과를 확인하였다. 그 결과, 창발성( $F=5.36, p<.029$ )은 참신성의 영향을 미쳤지만 그룹 유의성의 큰 영향을 주지 않아 아이디어 창의성은 창발성 보다 그룹 효과에( $F=5.05, p<.01$ )에 주된 영향을

표 7. 공변량을 고려한 ANCOVA 분석

구분	참신성		적합성		지불의사가격	
	F	p	F	p	F	p
ANOVA						
그룹	5.49	.01**	3.62	.04*	3.16	.06
ANCOVA						
특정영역지식	.25	.63	1.04	.32	4.75	.04*
창발성	5.36	.03*	.74	.40	1.41	.25
그룹	5.05	.01*	3.44	.05*	3.55	.04*

받았다 할 수 있다. 또한 특정영역지식이 지불의사가격에 분산분석 간 유의미한 영향 ( $F=4.75, p=.039$ )을 미치고 있지만 다중비교에서 그룹 간 지불의사가격에 유의성을 찾을 수 없었다.

### 논 의

본 연구는 GROW모델을 활용하여 1:1 코칭과 예시 아이디어 제시 집단을 비교하여 아이디어 창의성에 미치는 영향을 살펴보기 위함이다. 따라서 코칭을 알지 못하고, 받아 본 적 없는 성인을 대상으로 모집하여 30명의 실험과 응답을 전문가평가를 통해 분석하였다. 그룹 간 아이디어 창의성 영향과 집단 간 비교 분석 결과 ‘신제품 개발 인터뷰 시 코칭을 사용할 경우 아이디어 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것’, ‘예시 아이디어를 확인하며 아이디어를 도출하는 것은 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 것’을 확인할 수 있었다.

코칭의 GROW모델 프로세스인 목표, 현실, 대안, 실행 과정 안에서 아이디어를 창출하는 방법과, 아이디어 창의성에 긍정적 영향을 미친다는 단서를 확인하였다. 또한 코치자가 직

접 피코치와 코칭을 통한 질문과 피드백이 예시 아이디어를 확인하고 아이디어를 도출하는 것보다 효과적일 수 있으며, 이는 문제해결 프로세스를 이해하면서 아이디어를 생성하는 것보다 코치자의 코칭 역할과 기술이 중요할 수 있다는 것을 보여준다. 코치자가 피코치에게 던지는 질문은 구조화되어 있어도 다양한 사고가 가능하기 때문에 예시 아이디어 집단보다 인지 과정에서 고착화를 일으키는 가능성이 적었음을 예상할 수 있다(Dahl & Moreau, 2002). 또한 ‘확인 질문’이나 ‘관찰은 아이디어’ 라는 피드백은 피코치자의 내적 동기를 자극할 수 있기 때문에 아이디어 창의성에 긍정적인 영향을 미쳤을 것이라 예상할 수 있다. 이를 바탕으로 본 연구의 결과 및 논의는 다음과 같다.

첫째, 코칭의 GROW모델을 활용하면 신제품 개발 인터뷰 장면에서 아이디어를 보다 효과적으로 도출할 수 있다. 실험에서 코칭을 진행했을 때, 아이디어 참신성 부분에서 예시 아이디어 답변을 확인하면서 아이디어를 낸 그룹보다 높았으며, 통제 그룹 간에도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서, 아이디어를 창출할 때 아이디어 참신성 부분에서 코칭이 효과적일 수 있음을 확인할 수 있다. 아이디어 적

합성 부분에서는 예시 아이디어를 보고 아이디어를 내는 것보다 코칭이 효과적일 수 있음을 확인하였으며, 아이디어 참신성 또한 코칭이 창의성에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 기존 선행 연구(Heering, 2016; 이정민, 도미향, 2018; 임창현, 심준영, 2016) 결과를 지지하는 것으로 나타났다.

둘째, 아이디어 창출 과제에서 GROW모델 프로세스 별 문제를 선택하고 정의할 때, '어떤 상태, 어떤 모습이면 좋을지', 현실 파악에서 '현재는 이 문제를 어떻게 해결하고 있으며, 부족하거나 아쉬운 부분은 무엇이 있는 지', 아이디어나 대안 창출 부분에서는 '그것을 해결하기 위한 대안은 무엇이 있을지' 실행과 의지 부분에서 '대안을 실행한다면 어떻게 될지'의 순서로 질문하였다. 이는 코칭 질문과 GROW모델의 구조화된 질문이 반복과 순환적 인지 프로세스(Moreau & Dahl, 2005) 안에서 아이디어 탐색과 생성하는 것에 도움을 주었을 것이라 판단된다. GROW모델의 질문은 실험참가자의 기존 지식과 결합하여 새로운 연상을 만들고 다른 영역의 지식을 사용해 새로운 아이디어를 창출할 수 있기 때문이다(Nijstad et al., 2003).

한편, 이어지는 개방형 질문(그것은 어떤 의미인가요? 다른 대안은 없을까요? 다른 방법과 접목시킬 수는 없을까요?)과 피드백과 응원(정말 좋은 아이디어예요.)은 실험 참가자의 내재 동기의 영향을 미쳤을 수 있다. 실험 중 참가자들의 반응은 1:1 코칭 집단이 다른 그룹에 비해 훨씬 활발했으며, 즐겁게 참여하는 경우가 많았다. 반대로 실험 진행자가 있는 가운데 실험 참가자 혼자 아이디어를 창출하는 경우 실험을 지루해하는 경향을 보였으며, 계속 끝나는 시간을 묻고, 과제와 관련된 질

문을 하지 못해 답답해하는 모습을 볼 수 있었다. 이와 같은 실험자의 태도는 Amabile (1996)이 언급한 내재 동기가 인지 개입을 통해 향상 될 수 있다고 밝힌 부분과, Heering (2016)의 코칭 창의성 모형에서 코칭의 개입이 내재 동기 향상과 창의적 기술 지원이 가능할 수 있다는 점에서 코칭이 내재 동기에 영향을 준다는 것을 연구 설계와 별개로 확인할 수 있었다.

셋째, 그룹2(예시 아이디어)와 그룹3(통제) 간 평균 차이는 미미하였고, 유의성을 찾을 수 없었다. 이는 인지 과정에서 예시 아이디어 확인이 아이디어 탐색 과정에서 도움이 될 수 있지만 생성과정을 방해할 수 있는 점과, 반대로 예시 아이디어가 없을 경우에는 아이디어 탐색 과정이 어렵지만 아이디어를 생성하는 과정은 자유롭게 인지가 가능하기에 그룹 간 차이가 없었던 것으로 보여진다. 예시 아이디어가 아이디어에 고착화를 발생시켜 아이디어 창출 과정에서 부정적 영향을 미친다는 기존 연구와도 일치하는 결과이다(Dahl & Moreau, 2002; 김근배, 2018; 김종익 외, 2019; 정문선, 2019). 마지막으로 창발성을 통제하였을 경우 그룹 간 유의성이 떨어지기는 했지만 그룹의 주 효과는 유의미했다. 이러한 결과는 인지 과정에서 시각화와 아이디어 생성 능력인 창발성이 아이디어 창의성에 영향을 미쳤음을 확인할 수 있었다(Hoffman et al., 2010).

본 연구의 시사점은 GROW모델을 활용한 1:1 코칭이 신제품 개발 아이디어 창의성에 효과적이라는 분석을 통해 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 기존 코칭과 창의성의 연구와 같이 코칭은 아이디어 창의성인 참신성과 적합성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였고, 코칭 질문과 내재 동기를 통해 기억

을 탐색하는 자극이 중요함을 확인하였다. 이에 코칭은 단기 기억 탐색을 위한 질문과 프로세스, 문제해결을 위한 동기부여가 발생하므로 내재 동기 증가에 초점에 맞춰 창의성의 효과를 긍정적으로 향상시켰다는 부분에서 (Amabile & Mueller, 2008)의미가 있다.

둘째, 예시 아이디어를 확인한 그룹과 1:1 코칭 그룹을 비교하였을 때 참신성과 적합성에서 낮은 점수를 보였는데 이는 선행 연구를 통해 설명한 고착화 현상의 결과로 볼 수 있다. 그렇기 때문에 예시 아이디어는 인지 과정에서 탐색 과정을 도울 수는 있지만 다른 지식과 결합하여 만들어지는 아이디어 생성에 부정적 영향을 미친다는 점에서 예시 아이디어가 아이디어 생성에 방해가 되었음을 확인할 수 있는 부분이다. 본 연구 결과 또한 예시 아이디어가 아이디어 창의성의 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하며 기존 선행연구 결과를 지지하는 것으로 나타났다(Dahl, & Moreau, 2002; 김종익 외, 2019; 정문선, 2019).

셋째, 종속변수인 아이디어 창의성을 Amabile (1983)의 합의사정평가(CAT)로 분석하였다. 이는 산출물 평가 방식으로 기존의 창의성 측정 방식인 확산적 사고, 창의적 환경, 태도, 관심, 성격 등의 정의적·환경적 특성 검사와 구분되어 사용되는 창의성 평가 방법이다(조연순 외, 2008). 이정민과 도미향(2018)의 코칭리더십과 개인 창의성 영향을 밝힌 선행 연구와 같이 개인 창의성을 측정 도구로 지식과 경험, 창의적 사고 기술, 과제 동기 등 자기진단 평가 형태로 진행하지만, 신제품 개발 연구에서는 산출물 평가 방식의 창의성 검사를 주로 사용하며, 실험 참가자들이 창출한 아이디어를 전문가들이 평가하여 분석한다(Moreau & Dahl, 2005; Nishikawa et al., 2013; Sellier & Dahl,

2011; 이상진, 2018).

마지막으로 신제품 개발 프로세스와 코칭 프로세스의 유사함을 확인하고 코칭을 인터뷰 방식에 접목시켜 구조화된 질문을 만들 수 있는 방향을 제시하였다. 기업의 신제품 개발에서 가장 중요한 부분은 고객 요구를 충족시켜 주는 서비스와 제품을 시장에 선보여야 하는 점이다. 이를 위해 인터뷰, 설문, 고객 데이터 활용, 컨조인트 분석 등 다양한 소비자 조사 방식을 사용하고 있지만, 기업 규모에 따라 방법이 달라질 수 있다(Creusen et al., 2013). 이는 기업이 보유한 자원에 따라 소비자 조사 방법이 비용과 효과에서 다르기 때문인데 규모와 상관없이 가장 보편적으로 사용하는 방법이 인터뷰 방식이다. 따라서 코칭으로 인터뷰를 진행하여 아이디어 창의성에 효과가 있을 수 있다는 결과는 의미가 있다. 또한 Heering(2016)의 연구처럼 코칭의 접근 방식과 프로세스, 코칭 스킬과 창의성의 관련성을 찾는 연구와 더불어 기존에 존재했던 다양한 아이디어 창출 방법을 어떻게 선별하고 사용, 개발하는 부분도 중요할 수 있다. 이에 따라 본 연구를 통해 코칭과 아이디어 창의성의 영향관계 확인이 가능하다는 점에서 향후 코칭과 아이디어, 코칭과 창의성 연구에 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 소비자 인터뷰에서 구조화되지 않은 질문 형식보다, 코칭처럼 구조화된 프로세스 안에서 개방형 질문을 추가하여 소비자의 니즈를 파악하고, 아이디어 창출을 함께 진행하며 잠재적인 소비자 니즈를 모색하는 것이 필요하다. 따라서 코칭 기술과 GROW모델 사용은 신제품 개발에서도 고민해볼 필요가 있다. 코칭 철학과 방법론에 있어 코치와 피코치자는

협력의 관계로 서로를 발전시키고, 경청하며 응원하는 부분이 소비자에게 필요한 제품을 제공하기 위해 인터뷰를 진행하는 마케터와 닮아있어 코칭 사용을 긍정적으로 생각해볼 필요가 있다. 코칭은 내재 동기에 영향을 미치고 아이디어 창의성에도 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 기존 소비자 분석의 설문은 질문을 구조화시키기는 쉽지만 고객 응답에 대한 이유와 비언어적인 정보를 얻기가 어려웠다. 또한 인터뷰 방식은 운용은 쉽지만 얻으려는 정보가 너무 많고 참여자 개개인에게 주어진 시간이 짧아 심층적 사고와 감정을 파악하는데 한계가 존재했다(김옥남, 2009). 또한 신제품 개발에서 고객이 원하는 니즈와 컨셉을 정리하는 구조화된 질문이 존재하지 않기 때문에 현재 인터뷰 방식이 비효율적이라 밝혔다(김근배, 2018). 따라서 고객의 니즈를 확인하는데 코칭을 활용하여 인터뷰를 한다면 보다 효과적일 수 있을 것이다. 이는 신제품 개발 앞단 아이디어 창출 부분에서 문제를 어떻게 바라보고 현 상황을 파악한 뒤 아이디어를 생성, 피드백을 받을지에 대한 전체적인 흐름을 GROW모델 프로세스로 질문과 답변을 통해 문제를 인지하고 자유롭게 아이디어를 도출하는 코칭을 진행하는 것이 필요하며 이를 통해 신제품 개발에서 보다 효과적이고 창의적인 아이디어 도출이 가능할 것이다.

둘째, 예시 아이디어 그룹처럼 소비자 인터뷰 시 설문을 통한 소비자들의 아이디어 창출은 아이디어의 참신성과 적합성을 저해할 수 있음을 인지해야 한다. 예시 아이디어는 인지 과정에서 아이디어 탐색 과정을 도울 수 있지만, 생성 과정의 고착화를 진행하고 방해 요인이 될 수 있다. 또한 전문가들에게 예시가 적합성 부분에서는 긍정적이지만 참신성 부분

에서는 부정적인 영향을 미칠 수 있고, 보통 비전문가인 소비자에게 예시 아이디어를 제공했을 때 참신성에 부정적인 영향이 클 수 있으므로, 이해를 돕는 정도의 적절한 예시와 코칭 프로세스에 기반한 질문이 조화롭게 이뤄져야 할 것이다. 나아가 업무 상황과 직원 교육에서도 이를 접목시킬 수 있다. 일반적인 업무에서 매뉴얼과 같은 자료는 숙련도가 떨어지는 신입 직원들에게 업무 지식을 효과적으로 쌓을 수 있는 도구가 되겠지만, 단기적으로 창의성을 발휘해야 하는 업무에서는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 예시 아이디어는 아이디어 적합성 부분에서 숙련도가 높은 직원들에게는 긍정적 영향을 미칠 수 있지만, 아이디어 참신성 부분에는 숙련도와 상관없이 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 직원의 업무 숙련도와 업무 유형에 맞게 과제와 매뉴얼을 제시해야 할 필요가 있으며, 소비자를 통해 창의적 아이디어 도출을 위한 코칭을 하기 위해 마케팅과 기획 업무자들에게 코칭 교육을 할 필요가 있다.

셋째, 창의성이 필요한 과제나 아이디어 창출에 있어 코치자의 역할이 얼마나 중요한지를 밝혀주는 연구 결과임을 알 수 있다. 업무 진행을 직원 스스로 하는 경우, 기존 예시를 찾아보거나 통제 그룹처럼 스스로 셀프 코칭을 하는 경우를 상상할 수 있다. 하지만 일반적으로 목표를 함께 설정하고 그곳으로 이끌어줄 수 있는 코칭이라는 도움이 창의적 과제에 효과적인 부분을 확인할 수 있었기에 업무 지시를 하는 사람과 업무 지시를 받은 사람 간의 협력적인 관계가 중요해 보인다. 예를 들어 앞서 이야기한 코칭 질문은 창의적인 과제 수행이 필요한 업무 지시 상황에서 직원의 인지 활성화에 도움을 줄 수 있으며, 코치자

의 반응에 따라 내재 동기가 달라져 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 기업 업무 상황에서 코치를 상사로, 피코치는 부하 직원이라고 한다면 코칭을 접목해 업무를 지시하게 된다면 창의적 업무 수행에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 예상할 수 있다. 이정민과 도미향(2018)의 연구처럼 코칭은 직원의 업무 창의성 역량을 높일 수 있으며, 리더의 방향제시와 관계 향상이 개인 창의성을 향상시킨다는 결과처럼 코칭 역량을 키우기 위한 다양한 방법을 고민해 볼 필요가 있다.

본 연구의 시사점에도 불구하고 연구의 제한점을 밝히고 후속 연구를 위해 다음과 같이 제안한다. 첫째, 본 연구는 3개의 그룹으로 10명씩 총 30명을 1:1로 만나 연구를 진행하였지만, 연구 대상의 수가 적어 연구 결과의 일반화에는 한계가 있다. 향후 실험 참여자의 수를 늘리거나 다른 실험 집단을 추가해 일반화할 수 있도록 설계하는 것이 필요하다.

둘째, 1:1 코칭 방식을 GROW모델로 구조화하였지만, 대상에 따라 일관성 있는 코칭 효과를 이끌기에는 무리가 있었고 실제 소비자 조사 인터뷰에 할당된 시간과 실험에서 코칭 시간의 차이가 존재할 수 있어, 코칭 일관성과 실험 시간에 따른 아이디어 창의성이 달라질 수 있는 부분도 차후에는 고려하여 실험할 필요가 있을 것이다.

셋째, 과제로 진행된 대형 서점 서비스(제품) 개선안을 평가하는 아이디어 자체의 구분과 평가방식을 제품과 서비스를 구분해서 진행할 수 있다. 제품과 서비스의 기준과 구분이 모호해져 이를 동일한 관점에서 아이디어 창의성을 평가하기도 하지만 차후 연구에서는 아이디어 창출 과제에 따라 제품과 서비스를 구분하여 실험 설계를 한다면 더 명확하고 디

테일한 결과와 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

넷째, 실험에 영향을 미칠 수 있는 외생 변수로 특정 영역 지식과 창의성을 선택해 공분산 분석을 하였고 실험 그룹별 주 효과에 큰 영향을 미치지 않았다. 하지만 통제하지 못한 개인 특성이나, 환경적 요인등의 다른 요인들이 창의성에 영향을 미칠 수 있어 이를 통제할 필요가 있다. 특히 긍정 정서는 실험집단에서만 유도되었을 가능성이 크기 때문에 본 효과가 처치의 효과인지 정서의 효과인지 불분명한 부분이 존재한다. 따라서 창의성에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 제거하거나 다른 변수를 추가하여 실험을 설계하고 추가 연구에서는 긍정 정서 효과의 명확한 처치를 한다면 보다 정확한 결과를 얻을 수 있을 것이다.

마지막으로 향후 코칭과 창의성의 관계를 밝히기 위한 다양한 분야의 접목과 연구 방법들이 활용되었으면 한다.

## 참고문헌

- 고현숙 (2014). 코칭의 모델과 프로세스의 비교. 리더십연구, 5, 39-67.
- 김근배 (2018). 끌리는 컨셉 만들기. 중앙북스.
- 김옥남 (2009). 고객 통찰력 확보를 위한 소비자 조사 기법. LG Business Insight, 25, 2-19.
- 김은정 (2015). 코칭의 심리학. 학지사.
- 김종익, 이상진, 김근배 (2019). 사용상황 관찰이 신제품 아이디어의 창의성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 32(12), 2157-2175.
- 송두호 (2006). 함께 뛰는 코칭; 크리스천 코칭 리더십. 활천, 636(11), 14-19.

- 이상진 (2018). 유추와 체계적 발명사고가 아이디어의 창의성에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 이소희, 김영환, 도미향, 김혜연 (2014). 코칭학 개론. 신정.
- 이정민, 도미향 (2018). 상사의 코칭리더십이 부하직원의 개인 창의성에 미치는 영향. 코칭연구, 11(1), 5-27.
- 임창현, 심준영 (2016). 코칭의 GROW 기법 진행 시 두뇌 영역별 뇌파 변화 및 특성 연구. 코칭능력개발지, 18(3), 75-85
- 정문선 (2019). 신제품 개발에서 컨셉정의가 아이디어 질에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 조연순, 성진숙, 이해주 (2008). 창의성 교육. 이화여자대학교출판부.
- 탁진국 (2010). 코칭심리의 필요성. 한국심리학회 학술대회 자료집, 2010(1), 344-345.
- 하원식, 탁진국 (2012). 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 195-213.
- Amabile, T. M. (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). *Studying creativity, its processes, and its antecedents*. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 33-64.
- Creusen, M., Hultink, E. J., & Eling, K. (2013). Choice of consumer research methods in the front end of new product development. *International Journal of Market Research*, 55(1), 81-104.
- Coach U. (2005). *The coach u personal and corporate coach training handbook*. Coach U Inc. Wiley.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47.
- Couger, J. D. (1995). *Creative problem solving and opportunity finding*. Danvers, MA: Boyd & Fraser.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching* (E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck Eds.). London: Sage Publications Ltd.
- Dahl, D. W., & Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 47-60.
- 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(4), 435-458.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin - Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(1), 2-13.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching*. John Wiley & Sons.
- Heering, M. (2016). *Business coaching for creativity at work: towards the development of a 'coaching for creativity' framework that uses intrapersonal factors as mediators*. Master's thesis, University of Twente.
- Herd, K. B., & Mehta, R. (2019). Head versus heart: the effect of objective versus feelings-based mental imagery on new product creativity. *Journal of Consumer Research*, 46(1), 36-52.
- Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., & Novak, T. P. (2010). The 'right' consumers for better concepts: Identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 854-865.
- Joo, B. K. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From and Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-88.
- Katherine Ely, Lisa A., Johnathan K., Stephen J. Z., Gina Hernez-Broome, & Wynne W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Li, S. M., Chan, F. T., Tsang, Y. P., & Lam, H. Y. (2021). New product idea Selection in the fuzzy front end of innovation: A fuzzy best-worst method and group decision-making process. *Mathematics*, 9(4), 337.
- Lubart, T. I., & Sternberg, R. J. (1995). An investment approach to creativity: Theory and data. *The Creative Cognition Approach*, 269-302.
- Luo, L., & Toubia, O. (2015). Improving online idea generation platforms and customizing the task structure on the basis of consumers' domain-specific knowledge. *Journal of Marketing*, 79(5), 100-114.
- Mitchell, A. A., & Dacin, P. A. (1996). The assessment of alternative measures of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 23(3), 219-239.
- Moreau, C. P., & Darren W. D. (2005). Designing the solution: The impact of constraints on consumers Creativity. *Journal of Consumer Research* 32(1) : 13-22.
- Nijstad, B. A., Diehl, M., & Stroebe, W. (2003). Cognitive stimulation and interference in idea generating groups. Group creativity: *Innovation through Collaboration*, 137-159.
- Nishikawa, H., Schreier, M., & Ogawa, S. (2013). User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji. *International Journal of Research in Marketing*,

- 30(2), 160-167.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.
- Sellier, A. L., & Dahl, D. W. (2011). Focus! creative success is enjoyed through restricted choice. *Journal of Marketing Research*, 48(6), 996-1007.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179-185.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). *Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1-22.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brearley.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L. Z. (2014). High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision. *Journal of Management*, 40(4), 1151-1174.
- 1차 원고접수 : 2021. 10. 09.  
2차 원고접수 : 2021. 11. 10.  
3차 원고접수 : 2021. 12. 08.  
최종 게재결정 : 2021. 12. 15.

The effect of the 1:1 coaching and the example ideas  
with the GROW model on the creativity  
of new product development ideas

Hyeonhee Hwang      KunBae Kim      Moon-Sun Jung      BooMin Kim  
Soongsil University

This study is an experimental study to examine the effect of the 1:1 coaching and example ideas with the GROW model on the creativity of new product ideas. Participants were composed of 32 adults who did not know coaching and were not related to new product development-related industries, and the experiment was randomly assigned to 1:1 coaching group, example idea group, and control group. The ideas answered by the participants were evaluated by measuring novelty, appropriateness, and willingness to pay after the experiment, and 30 experimental data and 3 expert group evaluation data were used for the final analysis. As a result of the study, the 1:1 coaching using the GROW model had a significant effect on the creativity of new product ideas, and in particular, had a positive effect on novelty. The example idea group received the lowest score among the three groups, including the control group, in novelty and suitability, and was found to have a negative effect on idea creativity. Based on these results, implications and limitations for the use of coaching in the work or situation of presenting creative ideas were discussed, and suggestions for follow-up studies were made.

*Key words* : *coaching, GROW model, new product development, example idea, idea creativity*