

# 심상 시각화 기법(MV)을 활용한 MV 코칭 프로그램의 개발과 효과성 검증에 대한 실험연구\*

이은아(주저자)  
㈜ Active Coaching Group 대표  
(beautylea@naver.com)  
김보영(교신저자)  
국민대학교 경영대학 부교수  
(bykim7@kookmin.ac.kr)

최근 많은 조직에서 인재 개발 및 육성 방법으로 코칭을 사용하고 있다. 이러한 코칭이 더욱 효과적이기 위해서는 다양한 코칭 접근법 개발과 코칭 프로그램의 과학적 연구 및 코치이(coachee: 코칭 대상자)의 변화 메커니즘에 대한 상세한 분석 등이 요구된다. 본 연구는 첫째, 조직의 혁신을 위해 개인의 근본적인 변화와 성과에 영향을 미치는 라포 형성, 자기인식 그리고 감정조절 자기효능감에 효과적으로 작용하는 심상 시각화 코칭(Mind Visualization Coaching: MV 코칭) 프로그램을 개발하고 그 이론적 배경과 프로세스를 소개한다. 둘째, 코치이의 자기인식과 감정조절 자기효능감 그리고 라포 형성에 대한 MV 코칭의 효과성을 현장실험연구로 검증하였다. 실험 연구는 국내 서비스 사무직에 종사하는 여성 조직구성원 96명을 대상으로 실험집단 1(MV 코칭 프로그램을 실시한 집단), 실험집단 2(MV 기법을 제외한 코칭 프로그램을 실시한 집단) 그리고 통제집단(코칭 프로그램 미실시 집단)의 세 집단으로 나누어 코치이의 라포 형성, 자기인식 그리고 감정조절 자기효능감의 평균값 변화를 검증하였다. 실험 결과 MV 코칭을 실시한 집단은 MV 기법을 제외한 코칭을 실시한 집단과 통제집단에 비해 코치이의 라포 형성과 자기인식 변화 그리고 감정조절 자기효능감의 변화가 더욱 큰 것으로 나타났다. 본 연구는 코칭과 예술기반 방법론을 접목한 새로운 코칭 프로그램을 개발하여 이론적·방법론적 영역을 확대하고 기업 현장에서의 실험을 통해 코치이의 자기인식과 감정조절 자기효능감을 높이는 효과를 검증하여 코칭 이론과 실무에 시사점을 제공하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어: MV 코칭, MV 기법, 현장실험연구, 라포, 자기인식, 감정조절 자기효능감

## 1. 서론

코칭은 1990년대 이후 경영 실무 분야에서 개인과 조직의 목표 달성, 변화 및 성장을 위해 널리 사용되고 있는 인재 육성 방법의 하나다(Cox, Bachkirova, and Clutterbuck, 2014; Ladegard and Gjerde, 2014). 코칭의 효과는 구성원들의 자기인식(self-awareness)과 성찰(reflection)을 통해 리더십 개발, 혁신 조직에서 관리자 역할의 재구성, 상사와 구

성원과의 관계 변화 등과 같은 인적자원개발 전략들을 효과적으로 시행하는데 도움을 준다는 것이다(Cox et al., 2014; Feldman and Lankau, 2005; Whitmore, 1992). 이와 같은 인재 육성 기법으로서의 코칭이 발전하기 위해서는 다양한 학문 분야에서의 접근법들을 도입하여 이를 활용하는 새로운 시도들이 필요하다(이은아, 2018; Cox et al., 2014; Feldman and Lankau, 2005). 이러한 시도의 일환으로 본 연구에서는 예술 분야를 접목한 코칭 프로그램을 제안하고 이의 효과성을 검증

최초투고일: 2019. 6. 11 수정일: (1차: 2019. 12. 5, 2차: 2020. 2. 18, 3차: 2020. 4. 7) 게재확정일: 2020. 4. 22

\* 본 연구는 제1저자인 이은아의 박사학위논문을 기반으로 함. 본 연구는 국민대학교 연구비 지원으로 수행되었음

하고자 한다. 이미 많은 조직에서는 다양한 예술 기법에 기반한 방법론을 조직 개발에 활용하고 있다 (Darso, 2004; Nissley, 2004; Taylor, 2008; Taylor and Ladkin, 2009). 예를 들어 LEGO에서는 경영자들이 레고 블록을 이용해 경영전략을 3차원으로 표현한다(Roos, Victor, and Statler, 2004). Virginia Commonwealth University 의 과 대학의 레지던트들은 임상에서 공감 능력을 키우기 위해 연기를 배운다(Dow, Leong, Anderson, and Wenzel, 2007). Taylor and Ladkin(2009)은 경영자 개발에 있어 예술 기반 방법론이 전통적인 조직 개발의 접근법과는 달리 다음의 네 가지 프로세스를 거쳐 효과적일 수 있다고 제안하였다. 첫째, 기능 전이(skill transfer) 프로세스로서 예술 기반 방법론이 조직 상황에 응용할 수 있는 다양한 예술적 기능의 개발을 촉진시킨다. 둘째, 투사(projective technique) 프로세스로서 예술적 시도의 결과물이 참가자 내면의 생각과 감정을 드러내는 기능을 함으로써 리더십 개발을 돕는다. 셋째, 본질 표현(illustration of essence) 프로세스로서 예술 기반 방법론이 추상적 개념, 상황 그리고 암묵지 등의 본질을 파악할 수 있게 돕는다. 넷째, 만들기(making) 프로세스로서 예술 창작이 내면의 무의식이나 경험, 감정 등을 이미지화하여 표현할 수 있는 기회를 제공함으로써 개인적 충만과 감정적 보상, 변혁을 일으키고 치료 기능을 한다. 이와 같이 경영자 개발에 있어 예술 기법은 전통적인 인적자원개발 전략의 한계점을 보완하는 방안으로 많은 조직에서 활용되고 있다.

조직개발 방안으로서 코칭에 있어서도, 이러한 예술 기반 방법론의 활용은 코칭의 효과성을 높이는 데 기여할 수 있다. 본 연구에서는 코칭의 효과성을 향

상시키기 위하여 예술 기반 방법론을 활용한 코칭 프로그램을 제안하고 그 효과성을 검증하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 미술 매체를 활용한 '심상 시각화(Mind Visualization) 기법'<sup>1)</sup>을 코칭에 도입하여 개발한 '심상 시각화 코칭'<sup>2)</sup>을 소개하고 그 효과성을 검증하고자 한다. '심상 시각화'란 코칭의 대상인 코치이(coachee)가 미술 도구를 활용하여 자신의 마음이나 생각을 시각적으로 표현하는 것을 의미하는데, 코칭에 있어서 이러한 심상 시각화 접근법을 활용한 것은 미술치료 이론을 기반으로 한다(이은아, 2018). 미술 치료에 있어 미술 매체는 인간이 어떤 대상을 지각할 때 자신의 의미로 재창조하여 시각적 형상을 만들거나 이미 존재하는 시각적 표상으로부터 의미 구조(meaning structure: 의미 체계<meaning scheme>를 포함하는 의미 관점<meaning perspective>)을 이끌어 내도록 함으로써(유미나, 2017; 허균, 2008; Arnheim, 1969; Mezirow, 1991; Rha, 2007) 치료 대상자의 변화를 일으키는 촉매제의 역할을 한다(Cranton, 2000; Dirkx, 2001). 코치이 변화를 궁극적인 목적으로 삼는 코칭에 있어 MV 기법은 미술치료에서 미술 매체가 갖는 촉매제의 기능을 활용하는 것이다. 본 연구에서 새롭게 소개하고자 하는 MV 코칭 프로그램은 이와 같은 MV 기법의 촉매 기능을 통해 코치이의 변화를 일으킴으로써 코칭의 효과성을 더욱 증진시킬 수 있다.

본 연구에서는 MV 코칭 프로그램을 소개하고 그 효과성 검증을 목적으로 한다. 좀 더 구체적으로 MV 코칭 프로그램의 이론적 틀과 프로그램 개발 절차 및 구성을 제시하고, 실제 경영 현장에서 조직구성원들의 변화에 있어 MV 기법 활용이 코칭 프로그

1) 이후 'MV 기법'으로 표기

2) 이후 'MV 코칭'으로 표기

램의 효과성을 향상시키는데 유의미한 효과가 있는지를 실험을 통해 검증하고자 한다. 특히 본 연구에서는 코칭의 효과성에 있어 코치이의 자기인식(self-awareness)과 감정조절(emotional regulation)의 향상 그리고 코칭 중 코치와의 라포(rapport) 형성의 세 가지 결과 변수들을 고려하였다. 근본적인 행동 변화는 코치이 자신의 행동 패턴과 그 행동을 하게 하는 반사적인 감정 반응 및 그 기저에 있는 가정, 신념, 관점 등을 인식하고 전환하는 것이 전제되어야 하는데(Bandura and Watts, 1996; Hawkins and Smith, 2013; Heuven, Bakker, Schaufeli, and Huisman, 2006; Kleinberg, 2003), 이러한 측면에서 자기인식과 감정조절은 코칭 효과성에 있어 주목해야 할 요인들이다. MV 코칭에서 활용하는 MV 기법은 코치이들이 자신의 인식과 감정에 쉽게 집중할 수 있도록 도와주어 코치이의 자기인식과 감정조절의 변화를 일으키는데 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 더불어 MV 기법은 코칭 과정 중 코치이가 무의식 중에 자신을 방어하는 방어기제와 자기검열 기능을 약화시키는데 도움을 주어 코치와 코치이와의 관계를 의미하는 라포 형성에 긍정적으로 기여할 것이라 예상할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다. 첫째, 코칭의 영역을 예술 분야로 확대하여 코칭의 새로운 이론적·방법론적 접근법을 고찰하고 이를 기반으로 개발한 MV 코칭 프로그램을 소개한다. 둘째, MV 코칭의 효과성을 검증한다. 이를 위해 현장실험연구(field experiment)를 통하여 MV 기법의 활용이 코칭의 효과성을 높이는데 기여하는지를 검증하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 코칭에서 MV 기법의 활용이 코치이의 자기인식과 감정조절 자기효능감(self-efficacy for emotional regulation)의 변화 그리고 라포 형성에

유의한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설

### 2.1 MV 코칭의 개념과 이론적 배경

코칭의 개념은 연구자들마다 강조하는 관점과 시각에 따라 다양하게 정의가 내려지고 있다(우수명·장영철, 2013). Stowell(1986)은 코칭을 구성원들의 행동 변화를 위한 계획된 영향력, 동기부여 활동이며 대화와 토론에 기반한 리더의 개입으로, Hargrove(1998)는 개인과 조직의 변화를 이룰 수 있는 사람들의 능력을 확장시키고, 그들의 비전과 가치에 영향을 끼치며 개인의 목표를 성취할 수 있도록 존재, 사고, 행동을 재창조하기 위해 지원하는 강력한 리더십으로 정의했다. 또한 Peterson and Hicks(1996)는 개인이 스스로 성장하고 부여된 임무를 더욱 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식과 기술, 방법과 수단 등을 제공해 주는 프로세스로, 국제코치연맹(ICF, 2005)에서는 개인이나 팀에 의해 설정한 목표에 기반하여 뛰어난 결과를 성취하도록 지원하는 자격을 갖춘 코치와 개인 혹은 팀 간의 전문적인 파트너십으로 정의했다.

이상의 선행연구들의 내용을 정리하면, 코칭은 개인의 역량개발이나 행동변화를 목적으로 하는 개입(intervention)의 일종으로(e.g., 안시연·김상덕, 2018; Downey, 2003; Stowell, 1986) 코치와 코치이와의 관계적 측면(e.g., Hargrove, 1995; ICF, 2005)과 코치이의 학습과 동기부여를 일으키는 코칭 프로세스 측면(e.g., Hawkins and Smith, 2013; Peterson and Hicks, 1996; Whitmore,

1992)의 두 가지 관점으로 구분하여 연구자들마다 정의를 내리고 있음을 알 수 있다. 코칭을 구성하는 요소는 코치(coach), 코치이(coachee), 코치와 코치이와의 관계 그리고 코칭 프로세스 네 가지로 구분할 수 있는데(Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome, and Whyman, 2010; Ladegard and Gjerde, 2014), 코칭의 개념에서 연구자들마다 강조하고 있는 코치와 코치이와의 관계(파트너십) 및 코칭 프로세스는 각 코칭 프로그램의 특이성과 정체성을 결정하는 핵심 구성 요소라 할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 파트너십과 코칭 프로세스의 관점을 통합하여 MV 코칭의 개념을 정의하고자 한다. 특히 MV 코칭은 코치이의 행동 변화라는 궁극적 목적을 성취하기 위하여 코칭 프로세스에 있어 MV 기법을 활용하는 것을 주요 특징으로 하고 있다. 이러한 MV 코칭의 특징을 반영하여 개념을 정의하면 다음과 같다. 'MV 코칭은 예술 매체를 활용하는 심상 시각화 기법을 통해 코치이의 의미 체계 전환을 일으키고 코치이의 내재적 동기부여와 실행력을 강화시켜 변화된 행동을 유지할 수 있도록 지원하는 파트너십이다.'

MV 코칭은 특히 MV 기법의 사용을 핵심으로 한다. MV 기법이란 그리거나 만들기 등의 조형 활동을 통해 코치이가 자신의 생각이나 감정을 표현하도록 하는 코칭 활동을 의미한다. 이러한 MV 기법은 코칭 효과성을 증진시키는데 있어 다음의 세 가지 기능을 가진다. 첫째, MV 기법은 자기 표현(self-presentation)의 기능을 가진다. 즉 미술 매체를 다루거나 미술 작품을 창작하는 과정에서 코치이 스스로의 마음을 좀 더 여과 없이 표현함으로써 자기 검열과 방어, 저항을 줄일 수 있다. 이를 통해 코치이는 표면적인 이슈가 아닌 '존재(being)'에 초점을 맞추어 자기인식이라는 코칭 본연의 목적에 집중할

수 있게 된다(이모영, 2009; 이은아, 2018). 미술 치료 연구에 따르면 그림이나 조각 등의 미술 매체는 인간의 지각적 경험(perceptive experience)을 표현하도록 돕는 역할을 한다(허균, 2008; Arnheim, 1969; Rha, 2007). 즉 미술 매체는 인간이 어떤 대상을 지각할 때 자신의 의미로 재창조하여 시각적 형상을 만들거나 이미 존재하는 시각적 표상으로부터 의미 구조를 이끌어 내도록 돕는다. 의미 구조를 이끌어 내는데 있어 미술 매체가 가지는 장점은 언어를 통해 의미 구조를 표현할 때 발생하는 자기검열이나 방어, 저항 등을 줄일 수 있다는 것이다(장선철 · 이은진 · 양대중, 2015). 그림을 그리거나 점토로 형상을 빚는 조형 활동은 언어로 자신의 생각을 표현할 때보다 좀 더 직관적이고 무의식적인 표현을 가능하게 한다. 즉 코치이는 미술 매체를 통해 자신의 기저에 존재하고 있던 추상적인 의미 구조를 자기검열이나 방어 없이 형상화하여 표현함으로써 자연스럽게 자기를 노출시킬 수 있게 되는 것이다. 이러한 자기 노출을 통해 자신이 가지고 있었던 의미 구조의 존재를 깨닫고 자신이 사용하고 있는 의미 체계와 의미 관점이 무엇이었는지를 좀 더 객관적으로 인식할 수 있게 된다. 인간의 의미 체계는 인지와 감정의 기저에 존재하는 무의식적이고 반사적인 반응을 유발하게 하며 이는 습관적인 행동 패턴에 영향을 준다(Hawkins and Smith, 2013; Mezirow, 1991). 미술 매체를 통해 코치이의 의미 구조를 표현할 수 있도록 돕는 MV 기법은 자신의 의미 구조를 인식할 수 있도록 함으로써 이를 전환할 수 있게 하며, 이를 통해 자신의 습관적 행동 패턴에 대한 근본적인 원인을 찾아 변화할 수 있도록 돕는다.

둘째, MV 기법은 앵커링(anchoring) 기능을 가진다. 미술 매체를 통해 표현한 그림, 조각 등의 코치이 작품들은 코치이의 기억을 쉽게 불러내어 코치

이의 변화 에너지를 지속시키는 구조물로서 역할을 하게 된다. 지각 이론에 의하면 시각화된 표현과 의미의 지각은 시각 패턴에 내재되어 있는 역동적인 속성에 의해 이루어진다(김정오, 2004). 따라서 자신이 창조한 미술 매체를 통해 유발된 경험은 그것을 구성하는 요소들 간의 상호작용에 의해 생성된 역동적 속성으로 인하여 더욱 쉽게 기억되는 특징을 지닌다(이모영, 2013). MV 기법에 의해 코치이가 표현한 그림이나 조형물 등의 미술 작품은 시각화된 구성 요소들 간의 역동적 속성으로 인해 코칭 과정 중 그 작품을 만들었을 때의 경험을 쉽게 불러일으키는 구조물(닻)의 역할을 하는 것이다. 일반적으로 수 주 혹은 수 개월에 걸쳐 진행되는 코칭의 과정 중에 코치이는 코칭을 통해 발견한 자신의 의미 구조나 이의 전환에 의해 도달한 자신의 변화된 상태를 망각하거나 혹은 부정하는 경우가 빈번하게 발생한다. 이러한 망각이나 부정은 코칭의 과정 중에 발생하기도 하고 코칭을 마친 후 자신의 변화된 상태에 대해서도 발생하게 되는데 이러한 퇴보를 다시 복구하기 위한 소모적인 코칭을 수행하는 것은 코칭의 효과성에 부정적 영향을 미친다. MV 코칭은 MV 기법을 통해 코치이 자신이 창조한 예술 작품을 남김으로써 코칭으로 인해 전환된 자신의 새로운 변화 상태를 쉽게 기억해 내어 이를 유지할 수 있도록 한다. 이는 코치이가 다음 변화의 단계로 나아가는 것을 용이하게 하여 코치가 코칭을 진행하는데 있어 효율성을 추구할 수 있도록 돕는다.

마지막으로, MV 기법은 코치이의 목표를 시각화함으로써 목표를 추구할 수 있도록 스스로에게 동기 부여 하는 기능을 가진다. MV 코칭을 통해 코치이는 자신의 미래 비전에 대해 그림 혹은 조형 활동으로 시각화 할 수 있는 기회를 가지게 된다. 셸프리더십(self-leadership) 연구에 의하면 자신의 미래상

이나 미래 비전을 이미지화 하는 것은 자신이 설정한 과업이나 목표를 달성할 수 있도록 스스로 동기 부여 하는 리더십 행동의 하나이다(Houghton and Neck, 2002). 셸프리더십 행동의 하위 요소 중 하나인 심상 형상화(mental imagery)는 실제로 과업을 수행하기 전에 자신의 과업을 성공하는 모습으로 이미지화 해 봄으로써 과업 수행의 성공적 결과를 상징적으로 경험할 수 있도록 한다(Manz and Neck, 1991; Neck and Manz, 1992, 1996). 더 나아가 실제로 과업을 수행하기 전에 자신의 성공적인 과업 수행을 이미지화 해보는 것이 실제 과업 수행 성공에 있어 유의미한 영향을 끼친다는 점이 검증되었다(Driskell, Copper, and Moran, 1994; Houghton and Neck, 2002). 이러한 논의에 기반하면 코치이가 미술 작품을 통해 구체적으로 자신의 미래 비전을 시각화시키는 것은 자신의 목표를 스스로 추구할 수 있도록 하는 강력한 원동력이 되며 실제로 코치이의 행동 변화를 일으키는 코칭의 성공에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

이상의 논의에 따르면 MV 기법은 자기표현 기능, 앵커링 기능 그리고 목표 시각화에 의한 동기부여의 기능을 통해 코칭의 효과성을 증진시킬 수 있다. 다음 장에서는 이러한 MV 기법을 활용하여 개발한 MV 코칭의 개발 절차에 대해 살펴보도록 한다.

## 2.2 MV 코칭 프로세스와 구성 내용

코칭은 코치, 코치이, 코치와 코치이와의 관계 그리고 코칭 프로세스의 네 가지 요소로 구성된다. 코칭 프로그램의 개발은 이 중에서도 새로운 코칭 프로세스의 도입을 통해 이루어진다. 코칭 프로세스는 일반적으로 3단계에서 7단계로 구성되며 다양한 코칭 기법과 도구들을 포함하고 있다(이선희, 2009;

조대연 · 김희영, 2009; 조성진 · 송계충, 2010). 예를 들어 일반적으로 사용하는 코칭 프로세스 중 하나인 GROW 모델의 경우 목표(Goal), 현실(Reality), 대안(Option), 실행의지(Way forward)의 4단계로 구성되어 있다(김영순, 2007). 또한 코칭 프로세스는 중층(重層)적으로 구성되는 경우가 있는데 이는 본원(本源)적인 모델에 더하여 각 모델의 단계마다 세부적으로 시행될 세부 단계들을 표명한 경우가 그것이다. 예를 들어 CLEAR 모델은 계약(Contract), 경청(Listen), 탐구(Explore), 실행(Action), 점검(Review)의 5단계 본원적 모델에 더하여 변혁적 코칭의 실행 요소인 참여 4단계를 포함하고 있다(Hawkins and Smith, 2013).

MV 코칭과 일반 코칭<sup>3)</sup>에 적용되는 코칭 프로세스는 중층적 구조로서 본원적 모델과 세부 실행 단계를 포함한다. 먼저, 코칭의 본원적 모델은 GROW 모델을 확장시켜 개발한 7단계 RAPPORT 모델이다. RAPPORT 모델은 이은아(2018)에 의해 개발된 모델로서 목표(Goal)를 확장시킴으로써 문제 해결 중심에서 벗어나 존재에 초점을 맞출 수 있는 코칭 프로세스이다. RAPPORT는 라포(Rapport), 주제 설정(Agenda), 목표 설정(Purpose), 목표 확장(Power), 대안 수립(Option), 실행 책임(Responsibility), 마무리(Touch)의 7단계로 구성되어 있다. 이와 더불어 변화 5단계는 본원적 7단계 프로세스를 보완하는 변혁적 실행요소인 참여 4단계와 유사한 성격을 가지고 있으며 그 구성요소는 주제 명확화(1단계), 목표 확장(2단계), 의미 체계 인식(3단계), 의미 체계 전환(4단계) 그리고 앵커링(5단

계)이다.

〈표 1〉은 MV 코칭 프로세스의 본원 모델인 RAPPORT 모델과 변화 5단계의 의미를 요약한 것이다. MV 코칭과 본 연구에서 코칭 효과성을 비교하기 위하여 수행한 일반 코칭의 차이점은 〈표 1〉의 변화 5단계 수행 활동에 있어서 MV 기법 대신 언어를 통한 이미지 연상을 하는 것이다.

RAPPORT 모델과 변화 5단계로 구성된 코칭 프로세스를 기반으로 하여 설계한 코칭 프로그램의 절차와 구성 내용은 〈표 2〉에 제시되어 있다. MV 코칭 프로그램 절차와 구성 내용의 특징을 정리하면 다음과 같다.

첫째, MV 코칭 프로그램은 총 8개의 모듈로 진행된다. 각 모듈의 주제는 1단계 사전 코칭, 2단계 코칭 환경 조성, 3단계 상호 신뢰 관계 구축, 4단계 책무 확인 및 자신과 타인의 이해, 5단계 자기인식(직면하기), 6단계 발전적 피드백 훈련, 7단계 마무리, 8단계 사후 코칭이다.

둘째, 각 모듈은 코치가 간의 일대일 개인 코칭과 그룹 코칭의 두 가지 형태를 병행하여 진행한다. 이는 제한된 시간 내에 조직구성원 개인의 변화 욕구와 조직의 변화 욕구를 최대한 수용하기 위하여 적용한 코칭 형태라 할 수 있다. 조직 학습 관점에 의하면 조직 변화에 있어 개인 차원의 변화는 개인의 인지 변화, 행동 변화, 조직 행동 변화, 환경 반응의 단계로 진행되며 조직 차원의 변화는 조직구성원들 상호 간의 지식 공유, 반성적 과정 등과 같은 역동적인 상호작용을 통한 정보 공유 및 지식 창출에 의해 가능하다(Gherardi, Nicolini, and Odella, 1998).

3) 본 연구에서는 MV 코칭의 효과를 검증하기 위하여 일반 코칭을 실시하여 비교한다. 일반 코칭은 이은아(2018)가 개발한 MV 코칭의 프로세스, 즉 〈표 1〉에 제시한 RAPPORT 모델과 변화 5단계를 동일하게 적용하지만 코칭 과정 중에 MV 기법 대신 언어를 이용한 이미지 연상 기법을 사용한다. 따라서 일반 코칭에서도 〈표 2〉에 제시된 코칭 프로그램 절차를 동일하게 수행하였으며, MV 기법 대신 언어를 이용한 이미지 연상 기법을 활용했다는 점에서 MV 코칭과의 차이가 있다.

〈표 1〉 MV 프로세스

본원 모델: RAPPORT 모델		세부 실행 단계: 변화 5단계	
단계	의미	단계	수행 활동
Rapport (라포)	친밀감, 신뢰 구축		
Agenda (주제 설정)	해결하고 싶은 이슈	1단계: MV 주제 명확화	현재 자신의 모습 그리기
Purpose (목표 설정)	원하는 상태	2단계: MV 목표 확장	탐원 모두가 원하는 조직의 모습에 대한 조형 활동
Power (목표 확장)	궁극적으로 원하는 상태	3단계: 의미 체계 인식	그리기를 포함한 조형 활동
Option (대안 수립)	목표 달성을 위한 대안 수립	4단계: 의미 체계 전환	그리기를 포함한 조형 활동
Responsibility (실행 책임)	실행에 대한 책임감과 의지 고취	5단계: 앵커링	1~4단계 활동 사진을 보며 리뷰
Touch (마무리)	성찰 및 선포		

이와 같이 다각적 차원의 코칭 효과 향상을 위하여 MV 코칭 프로그램에서는 개인 코칭과 그룹 코칭을 병행하였다. 구체적으로 MV 코칭에서는 사전 MV 개인 코칭을 진행하여 코치와의 라포를 형성한 후 MV 그룹 코칭을 통해 조직 구성원들 간의 역동적 상호작용을 일으킨다. 마지막으로 사후 MV 개인 코칭에서는 자신의 변화에 대한 성찰, 코칭 과정을 통해 자신의 사전 사후의 변화에 대한 시각적 확인과 성찰, 느낀 점, 배운 점 및 향후 지속 방안 수립 등에 대해 논의한다.

셋째, 전체 코칭 절차 중 MV 기법은 사전 코칭(모듈 I), 코칭 환경 조성(모듈 II), 자기인식(모듈 V), 사후 코칭(모듈 VIII)에 포함되어 있다. 〈그림 1〉에는 MV 기법이 활용되는 각 모듈에서의 주제와 이에 따라 코치들이 실제로 코칭 중에 창작한 미술 작품의 예를 제시하였다.

〈그림 1〉은 실제 MV 코칭 중 MV 기법을 활용한 예시이다. 일반 코칭에서는 MV 기법 대신 언어를 통한 이미지 연상 기법을 사용하였다. 코칭의 각 변화 단계에서 MV 기법과 언어를 통한 이미지 연상 기법을 활용한 예를 제시하면 다음과 같다. MV 코칭의 변화 1단계 주제 명확화 그림은 ‘힘없는 나’로 자신을 표현한 코치의 작품으로, 코치의 MV 기법 활용 전 주제는 ‘자기 관리를 잘 하기 위한 방법 찾기’였다(그림 1). 그러나 현재 자신의 모습을 힘없는 나로 표현한 이후 ‘다른 사람의 눈을 의식하고 있는 자신을 발견하면서 예전의 자신감을 찾고 싶다’로 주제가 바뀐 케이스다. 한편, 일반 코칭의 변화 1단계에서는 주제 명확화를 위해 MV 기법 대신 언어에 기반한 이미지 연상을 사용한다. 예를 들어 일반 코칭에서 코치는 ‘현재 자신의 상황을 이미지로 표현한다면 어떻게 표현할 수 있을까요’ ‘그 이미지는 어떤

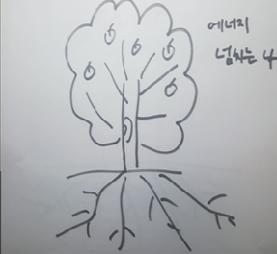
〈표 2〉 MV 코칭 프로그램 절차 및 구성 내용

모듈	주제 구분	교육 구성 및 내용	MV 기법	코칭 형태
I	사전 코칭	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계 형성 / 코칭 동의서 작성 / 주제 설정</li> </ul>	○	개인 코칭
II	코칭 환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마음 열기 / 팀 빌딩</li> <li>• 코칭 대화 / 참여 동기</li> </ul>	○	그룹 코칭
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내가 보는 나 vs 타인이 보는 나</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이슈 도출: 개인 이슈와 조직 이슈</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시너지 활동(개인 목표 / 조직 목표 / 목표 확장)</li> </ul>		
III	상호 신뢰 관계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실제 이슈 해결을 위한 RAPPORT 모델 훈련               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상호 간의 비밀 공유에 의한 신뢰 관계 형성</li> <li>- 상호 코칭을 통한 코칭 프로세스 습득</li> <li>- self-coaching을 위한 기초 다지기</li> </ul> </li> </ul>		그룹 코칭
IV	책무 확인 및 자신과 타인에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실행 확인 및 아이스 브레이킹</li> <li>• DISC 행동유형검사</li> </ul>		그룹 코칭
V	자기인식 (직면하기)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경청의 4단계               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1단계: 시각, 청각적 경청</li> <li>- 2단계: 감정 경청 (예고, 고정 관념, 의미 체계 인식 및 변형)</li> <li>- 3단계: 내면의 소리 경청</li> <li>- 4단계: 직관적 경청</li> </ul> </li> </ul>	○	그룹 코칭
VI	발전적 피드백 훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 질문하기(개방 / 폐쇄 / 유도 / 중립 / 성찰)</li> <li>• 요청하기</li> <li>• 인정하기(칭찬 vs 인정)</li> <li>• 실행계획 선포 및 지지하기</li> </ul>		그룹 코칭
VII	마무리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1, 2일차 코칭 워크숍 후 성찰</li> </ul>		그룹 코칭
VIII	사후 코칭	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기성찰 및 코칭 종료 후 자기 관리 방안 탐색</li> </ul>	○	개인 코칭

의미인가요’ 등과 같이 코치이가 현재 상황을 이미지로 표현하도록 질문을 한다. 코치이는 ‘먹구름이 가득한 하늘 같습니다’라고 언어로 표현하면서 점차 주제를 명확화한다.

MV 코칭 2단계는 조직에서 현재 자신의 모습과 원하는 모습 및 팀원 모두가 원하는 조직의 모습을 표현한 것이다. 변화 2단계 MV 목표 확장은 6인 1조로 진행되는 그룹 코칭에서 이루어지며 이 단계에서의 활동은 실제 자신이 소속된 직장에서 자신의

현재 모습과 원하는 모습 그리고 코칭 워크숍에서 함께하는 팀원들 모두가 바라는 조직의 모습을 함께 표현한다. 이 과정에서 팀원들은 개개인 목표의 합이 만들어 낸 ‘신뢰와 공감 대화를 바탕으로 소통하는 조직’이라는 조직의 정의를 내린다. 뿐만 아니라 팀원들 상호 간의 고민을 깊이 있게 나누고 위로하였는데, 이 단계에서의 공통적인 피드백은 ‘우리 팀만 힘들 줄 알았는데 다른 팀도 많이 힘들다는 것을 알게 되었다’ ‘내가 생각하는 나와 타인이 생각하는

변화 1단계 MV 주제 명확화	변화 2단계 MV 목표 확장	변화 3·4단계 의미 체계 인식 및 전환	변화 5단계 앵커링
<b>사전 코칭(개인 코칭)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계형성</li> <li>• 코칭 동의서 작성</li> <li>• 주제 설정</li> </ul>	<b>코칭 환경 조성(그룹 코칭)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 마음 열기/ 팀 빌딩</li> <li>• MV 코칭이란</li> <li>• 시너지 활동</li> <li>• 상호 관계 구축</li> <li>• RAPPORT 모델 훈련</li> </ul>	<b>책임 확인 및 자신과 타인의 이해(그룹 코칭)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기인식(직면하기)</li> <li>• 발전적 피드백</li> </ul>	<b>사후 코칭(개인 코칭)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화에 대한 자기 성찰 및 코칭 종료 후 자기관리 방안 탐색</li> </ul>
			

〈그림 1〉 변화 5단계에서 활용된 MV 기법

내가 다르고 내가 생각하는 타인이 다를 수 있다는 것을 인식하고 성찰할 수 있었다'이다. 한편, 일반 코칭의 변화 2단계 역시 6인 1조로 진행되는 그룹 코칭으로 이루어진다. 이 단계에서 코치는 팀원들로 하여금 현재 모습과 원하는 모습 및 팀원 모두가 바라는 조직의 모습에 대해 이미지 연상을 하도록 한다. 예를 들어 팀원들은 각자가 바라는 조직의 모습을 '햇살이 내리쬐는 들판', '아낌없이 주는 나무' 등으로 이미지화하여 언어로 표현한다. 이후 팀원들 모두가 바라는 조직의 모습을 '행복이 샘솟는 웅달샘' 등의 이미지로 표현하고, 이를 '진정한 소통이 가능한 조직'으로 정의하여 언어로 표현한다. 이 단계에

서의 공통된 피드백은 '나 혼자만의 고민은 아니었다', '이러한 이야기를 나눌 수 있어서 좋았다' 등이다.

MV 코칭 변화 3단계 의미 체계 인식은 코치이가 남의 눈을 의식하며 타인에 대한 불신과 두려움을 가지고 있는 본인을 표현한 것이다. 이 과정에서 코치는 어린 시절 어떤 일이든 책임감 있게 잘해야만 한다는 강박과 당위적인 생각이 있었다는 것(의미 체계)과 그것이 심리적 왜곡에서 비롯되었다는 것(의미 관점)을 발견하고 이러한 의미 구조가 자신감을 낮추는 원인이 되었다는 자기인식을 하게 되었다. 이러한 인식 작용은 각 팀원들이, 자신이 표현한 작품을 보고 상호 간의 진솔한 이야기를 나누는 과

정에서 더욱 촉진된다. 또한 팀원들 상호간의 의미 체계와 의미 관점 공유는 서로에게 관심을 갖게 하고 진지한 경청과 공감, 이해를 가능하게 한다. 일반 코칭의 변화 3단계에서 코치이들은 자신의 상태를 '색안경', '단단한 껍질의 코코넛' 등의 이미지로 연상하여 의미 체계를 언어로 표현하였다.

MV 코칭 변화 4단계 의미 체계 전환은 현재 의미 체계를 원하는 상태로 변화시키는 예행연습 단계이다. 예시로 보여준 작품의 코치이는 자신을 보고 있는 외부의 시선을 자신이 포용함으로써 다른 관점으로 세상을 보고자 하였다. 코치이는 이러한 표현 후 마음이 시원하고 홀가분해졌다고 그 느낌을 공유하였다. 일반 코칭의 변화 4단계에서 코치이들은 '색안경을 벗어 버리겠다', '껍질을 깨고 싶다' 등의 이미지를 언어로 표현하였다.

마지막 변화 5단계에서는 지금까지 활동한 모든 작품들을 함께 보며 코치이 자신의 변화에 대해 확인하는 단계이다. MV 코칭에서 코치이는 현재 자신의 모습을 '에너지 넘치는 나'로 그려 타인의 입장에서 생각하고 이해하려 노력하는 자신의 모습을 표현하고, 그런 모습이 되기 위한 실천 사항을 이야기했다. 코치이는 이러한 실천 사항을 실천하며 예전의 활기 있었던 자신의 모습을 다시 찾게 된 것 같아 하루하루를 즐겁게 보내고 있다고 표현하였다. 일반 코칭 변화 5단계에서는 대화를 통해 코치이 자신의 변화를 확인했다. 코치이는 현재 자신의 모습을 '높고 파란 하늘'이라고 언어로 표현하였으며, 색안경을 벗어 버릴 수 있는 실행 계획 중 타인의 관점에서 생각하는 태도를 실천하였다고 표현하였다.

### 2.3 MV 코칭의 효과성

본 연구에서는 MV 코칭의 효과성을 검증하기 위

하여 코칭의 효과성을 과정적 효과성과 결과적 효과성으로 구분하여 각각의 효과성에 MV 기법이 미치는 영향력에 대해 고찰하였다. 코칭의 과정적 효과성이란 코칭 과정 중, 코치와의 상호작용을 통해 발생하는 관계적 요소나 코칭의 궁극적인 목적을 달성하기 위해 이루어져야 하는 코치이의 변화를 의미한다.

먼저 주목해야 할 코칭의 과정적 효과성으로는 라포와 자기인식이 있다. 라포는 코칭 과정에서 형성되는 코치와 코치이와의 관계의 질을 의미하는 것으로 라포의 형성을 통해 코치와 코치이가 신뢰 관계를 형성하는 것은 성공적인 코칭을 위한 전제 조건이라 할 수 있다. 자기인식은 코치이의 행동의 기저를 이루고 있는 인식적 측면에 대한 코치이 자신의 깨달음으로서 원하는 행동 변화를 일으키기 위하여 반드시 필요한 과정이라 할 수 있다. 더불어 본 연구에서는 코칭의 결과적 효과성으로서 감정조절 자기효능감을 살펴보았다. 감정조절 자기효능감은 자신의 감정을 조절할 수 있음에 대한 코치이 스스로의 믿음을 의미한다(Wong and Law, 2002). 감정조절 자기효능감은 일터에서의 감정노동이 중요시되고 있는 오늘날의 경영 상황에서 대인 관계나 과업 수행, 리더십 등 다양한 과업 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 심리적 요인이다(박상언 · 우정훈, 2010; Ashforth and Humphrey, 1993; Grandey, 2003; Morris and Feldman, 1996). 따라서 감정조절 자기효능감의 증진은 개인과 조직이 코칭을 통해 구현하고자 하는 성과를 성취하기 위해 가장 직접적으로 연결되어 있는 개인의 변화 상태라 할 수 있다.

#### 2.3.1 MV 코칭과 라포 형성

라포는 만족스러운 의사 소통과 상호 이해로 특징

지어지는 관계의 질을 의미하는 것으로(Gfeller, Lynn, and Pribble, 1987) 코치이와 코치 간의 상호 이해와 신뢰를 넘어 마음이 통하는 상태를 의미한다(Collins, Lincoln, and Fank, 2002; McDermott and O'Connor, 1996). 라포는 '즐거운 상호작용(enjoyable interaction)'과 '개인적 연결(personal connection)' 두 가지 특징을 가지고 있다(Gremler and Gwinner, 2000). 즐거운 상호작용은 긍정적 감정 반응(positive emotional responses)(Tickle and Rosenthal, 1987)에, 개인적 연결은 심리적 유사성에 의한 진정한 이해(authentic understanding)에 기여하여 관계를 촉진시킨다(Duck, 1994; Price, Arnould, and Deibler, 1995). 코칭에 있어서 라포 형성이 중요한 이유는 코치이와 코치 간의 신뢰 관계가 형성됨으로써 코칭 과정 중에 코치이가 스스로에게 몰입할 수 있게 되기 때문이다(Ely et al., 2010).

선행연구에 의하면 라포는 관계의 질 혹은 조화, 선호도에 의한 상호작용을 통한 공감(Bernieri, 1988)을 기반으로 상호 신뢰에 기초한 긴밀하고 조화로운 관계(Weitz, Castleberry, and Tanner, 1992)를 유지하는 것이다. 라포는 코치이와 서비스를 제공한 사람의 상호작용 속의 개인적 연결이기 때문에(Gremler and Gwinner, 2000) 라포를 형성하기 위해서는 무엇보다도 상호 간의 관심, 편안함, 정서적 이해 등과 같은 감정을 기반으로 하는 상호 간의 정서 공유가 매우 중요한 역할을 한다(심교준, 2008; 탁진영·정효진, 2011; Gremler and Gwinner, 2000). 라포 형성은 특히 변화에 대한 저항이 심하거나 자신의 이야기를 하기 싫어하는 코치이 일 경우 어려움을 겪게 되는데, 이러한 방어벽을 허무는 효과적인 방법 중의 하나가 바로 코치이의 호기심을 자극하는 것이다(박현준, 2005). 특히 감각을 자극하여 호기심을 유발하는 감각적 호기심은 시각, 청

각, 촉각적 자극에 의해 유발되는 호기심으로서 모호한 감각적인 자극에 의해 촉발되어 흥미를 이끈다(Berlyne, 1954; Dewey, 1895). 최적각성이론(optimal arousal theory)에 의하면 유기체는 흥미의 긍정적 느낌 상태인 최적 수준의 각성을 유지하기 위해 동기화되며 저(低) 각성 혹은 과(過) 각성을 느낄 때는 불편함을 느끼는 것으로 나타났다(Berlyne, 1967; Hebb, 1955). MV 기법은 다양한 미술 도구를 사용하여 코치이를 시각적, 청각적 그리고 촉각적으로 자극하여 적절한 수준의 감각적 호기심을 유발함으로써 이들의 흥미를 이끈다(이은아, 2018; Berlyne, 1954). 개인 코칭 시 코치이는 MV 기법을 활용하여 자신의 내면이 투사된 작품을 자연스럽게 만들게 되는데 이때 코치는 코치이만 알 수 있는 추상적인 작품에 대한 호기심을 보이게 된다. 따라서 코치는 정보 혹은 데이터를 기반으로 하는 질문 대신 MV 기법을 활용한 코치이의 작품을 보며 순수한 호기심 질문을 할 수 있다. 이는 코치이의 감정적인 부분과 동기부여 부분에서 좀 더 깊이 있고 진실한 정보를 이끌어 내도록 도와 코치이의 자기 탐구를 촉진시킨다(Whitworth, Kimsey-House, and Sandahl, 1998). 이 상태가 바로 적절한 각성 수준을 유지하도록 하는 것이며, 코치이와 코치는 이러한 상호작용을 통해 긴밀하고 조화로운 관계를 형성하게 된다. 이 과정에서 코치이는 자신과 깊이 있게 연결되고 그로 인하여 자연스럽게 자기 방어, 저항, 자기 검열 등이 감소된다. 코치이는 자신의 심상이 표현된 작품을 자신과 동일시하기 때문에 코치이의 작품에 대한 호기심 어린 코치의 중립적 질문은 코치이로 하여금 자기 존중과 관심으로 인식된다. 따라서 코치이는 그 질문에 답변을 하는 과정에서 긍정적 감정을 코치이와 공유하여 라포 형성이 용이하게 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로

가설을 제시하면 다음과 같다.

H1: MV 코칭 프로그램 참가자들은 일반 코칭 프로그램 참가자나 통제집단 참가자에 비해 더 높은 라포 형성을 보일 것이다.

### 2.3.2 MV 코칭과 자기인식 변화

자기인식은 자신의 강점과 약점뿐만 아니라 개인의 감정과 개성을 이해하는 것을 포함하며 자신의 욕구, 감정 및 가치관 등의 인식과 이것이 자신 혹은 타인의 행동에 미치는 영향에 대해 알아차리는 것을 의미한다(Illies, Morgeson, and Nahrgang, 2005). 자기인식은 개인이 자신이 처한 상황 속에서 자신의 존재(being)를 인식할 때 발생하는데(Silvia and Duval, 2001) 이러한 자기인식 그 자체가 코칭의 최종 목표 지점은 아니다(Avolio and Gardner, 2005; Day, 2000; George, 2003). 자기인식은 개인 개발의 기본으로서(Wales, 2002) 개인감정에 대한 반응 선택과 자신의 행동을 재구성하여 자신이 원하는 것과 더욱 일치할 수 있게 하는 시작이라 할 수 있다.

Wales(2002)는 코칭에 있어 자기인식의 역할을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 자신의 과거와 현재를 인식함으로써 과거에 대한 인식이 현재의 태도, 사고방식, 행동 및 감정에 미치는 영향을 현재 맥락에서 이해하도록 한다. 둘째, 자기인식을 통한 감정에 대한 개방성(openness feelings)은 자신의 감정을 수용하여 자신의 행동과 재구성하려는 행동이 일치하도록 돕는다. 셋째, 성찰을 통해 새로운 의식을 형성할 수 있기 때문에 자신을 통제할 수 있게 한다. 넷째, 자기인식은 자신의 신념에 대한 확신을 갖게 하여 행동의 방향을 정하는 선택을 가능하게 한다.

MV 기법은 코칭 과정 중에 코치이가 효과적으로 이러한 자기인식에 도달할 수 있도록 한다. 첫째, MV 기법에 의해 창조된 코치이의 작품을 통해 코치이는 자신의 과거와 현재의 중요한 경험을 불러내어(이모형, 2009; Brugger, 1992) 이를 형상화시키는 체험을 하게 된다. 코치이의 이러한 체험은 코치이의 중요한 삶의 경험 속에 내재되어 있는 의미 체계와 의미 관점을 구체적으로 인식할 수 있게 한다. 둘째, 코치이는 MV 기법에 의해 심상이 표현된 작품을 좀 더 구체적이고 객관적으로 성찰할 수 있는 기회를 가지게 된다. 이때 작품으로 시각화된 이미지는 사고할 때 주의를 집중시킬 수 있는 구체적인 '감각의 닻(anchor)'을 제공하기 때문에 사고를 더욱 촉진할 수 있다. 셋째, MV 기법으로 창조한 미술 작품은 언어 사용 시 주의를 표류하거나 자신의 의견과 주장을 직접적으로 점검하기 어려운 현상을 보완하여 객관적인 자기인식을 증가시킨다. MV 기법은 자기인식에 있어 Storms(1973)의 연구와 유사한 효과를 나타낸다. Storms(1973)는 그의 실험에서 자신의 행동을 비디오로 보여주었을 때, 행위자 행동에 대해 상황적 요인에 귀인하는 편향이 줄어들고 기질적 요인에서 원인을 찾는 경향이 증가하였음을 입증하였다. MV 기법은 자신의 내면을 작품으로 표현함으로써 Storms(1973)의 비디오테이프와 유사하게 코치이로 하여금 자신을 객관화하도록 돕는 역할을 한다.

이상의 논의를 종합하면 MV 기법에 의한 MV 코칭은 코치이로 하여금 자신을 객관화시켜 제3자 입장에서 자신에 대한 인식을 강화하고 자기 점검이 가능하게 한다(이모형, 2013; 이은아, 2018; Fenigstein, 1979). 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

H2: MV 코칭 프로그램 참가자들은 일반 코칭 프

로그그램 참가자나 통제집단 참가자에 비해 더 높은 자기인식을 보일 것이다.

### 2.3.3 MV 코칭과 감정조절 자기효능감 변화

Bandura(1996)는 사회인지이론(social cognitive theory)을 기반으로 자기효능감을 정서적인 측면에 적용하였다(Bandura, 1977; Heuven et al., 2006). 감정조절 자기효능감이란 자신의 감정을 규제하고 조절할 수 있다는 자신감의 정도를 의미한다. 감정적 반응에 감정적 자기규제(emotional self-regulation)에 대한 자기효능감이 높은 직원은 낮은 직원 보다 부정적 감정(분노, 좌절 등)을 규제하기 위해 더 많은 노력을 기울이고(Wang, Liao, Zhan, and Shi, 2011; Wong and Law, 2002) 낮설고 위협적인 상황에서도 스트레스를 감소시키고 동기를 강화시키는 것으로 나타났다(Heuven et al., 2006). 이와 같이 감정조절 자기효능감은 개인과 조직이 추구하는 다양한 형태의 성과들에 직접적인 영향을 미치는 변인이라 할 수 있다.

감정을 조절하는 능력은 코치이가 자신의 반사적인 감정 기저의 의미 체계가 무엇인가를 인식하게 되는 것에서부터 시작된다. 구체적으로 코치이는 강력한 라포 형성 이후 자기인식을 통해 현재 자신의 반사적인 감정이 무엇인지, 그 기저에는 어떤 신념, 가정, 태도 등이 존재하는지 인식하고 표현하게 된다. 이것은 MV 코칭의 의미 체계 인식인 변화 3단계와 의미 체계 전환인 4단계의 과정에서 유도되는 상태로서 이러한 상태는 자연스러운 자기 노출에 의해 가능하다.

더 나아가 감정 조절 능력은 이러한 감정 기저에 대한 자기인식 이후 상황에 적합하고 적절한 감정에 대한 노출 혹은 표현이 수반되어야 한다. 자기노출-

상호효과(self-disclosure reciprocity effect)에 의하면 인간은 자신을 타인에게 노출함으로써 참 자기(real self)와 접촉할 수 있고 타인과의 관계를 발전시킬 수 있다(김교현, 1992; Jourard, 1971). 이때 자기 노출은 자신을 드러내 보이려는 기본적인 욕구를 충족시키고 타인과의 관계에서 깊이를 더하게 하는데 이는 자기 노출의 깊이가 클수록 타인과 더욱 친밀해지기 때문이다(Tolstedt and Stokes, 1984). 그러나 너무 많은 자기 노출은 자기 노출을 하지 않는 것과 유사할 수 있으므로 적절한 수준의 노출이 필요하다(Cozby, 1973). MV 기법에 의해 자신의 감정 상태를 작품으로 형상화함으로써 코치이는 내면의 억압된 자기 감정을 적절하고 자연스럽게 노출하게 된다. 이때 코치는 코치이 내면의 감정을 공감함으로써 코치이의 감정 기저에 있는 의미 체계 인식 및 전환을 용이하게 하여 코치이의 감정 조절을 돕는다. 특히 MV 코칭 과정 중 그룹 코칭 시간에 코치이는 미술 작품을 통해 자연스럽게 자신의 감정을 노출하고 타인의 노출된 감정을 접할 기회를 가지게 된다. 이러한 상호 감정 노출은 구성원들 간의 상호 이해와 친밀감을 높여 서로의 의미 체계와 의미 관점 기저의 가정, 믿음, 전제 등이 자연스럽게 공감될 수 있도록 하며, 이러한 공감을 통해 감정을 조절할 수 있는 능력이 향상될 수 있다. 이상의 논의에 따르면 MV 코칭은 감정조절 자기효능감 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다.

H3: MV 코칭 프로그램 참가자들은 일반 코칭 프로그램 참가자나 통제집단 참가자에 비해 더 높은 감정조절 자기효능감을 보일 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구 대상 및 현장실험설계

연구가설을 검증하기 위해 국내 서비스 기업의 사무직에 종사하는 여성 144명을 대상으로 2018년 1월부터 9주 간 현장 실험을 시행했다. 연구목적에 위해 실험집단 1(MV 코칭 프로그램 실시 집단) 48명, 실험집단 2(MV 기법을 제외한 일반 코칭 프로그램 실시) 48명, 통제집단(코칭 프로그램 미실시 집단) 48명을 배정하였다. 실험 참여자들의 이름을 가나다순으로 배열하고 다섯 번째 조직원을 각 집단에 배정하는 체계적 무작위 표본추출(systematic random sampling)을 통해 선발·배정하였다. 실험집단 1과 실험집단 2의 처치에 대한 코치가 상호간의 오염 방지를 위해 매 세션 코칭이 시작되기 전 코치이와 코치 모두 비밀 유지와 적극적 참여를 위한 참여자 및 코치 선서를 시행하였다. 또한 통제변수로서 실험집단 1과 실험집단 2의 연구 결과에 영향을 미칠 수 있는 코칭준비도(coaching readiness)(김태은·김윤나·정희정·탁진국, 2016)와 교육훈련 만족도(김춘애, 2013)를 측정하였다.

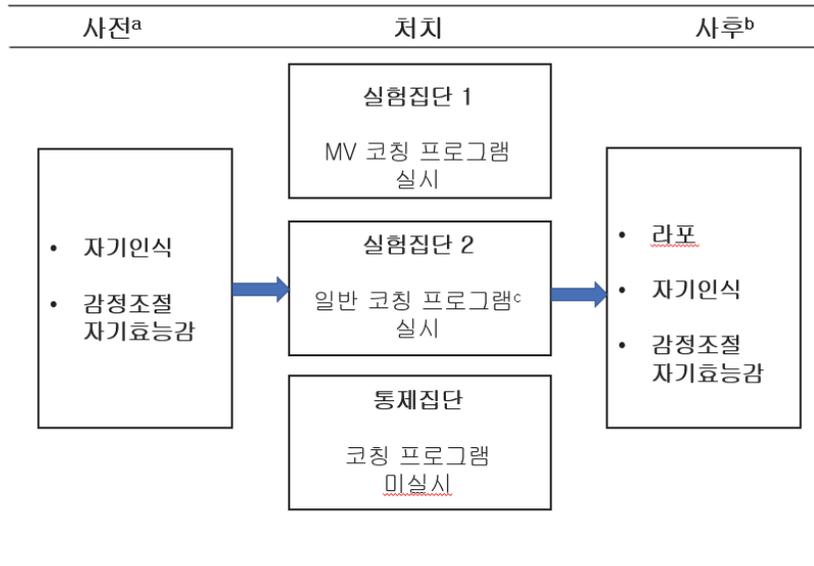
통제변수와 결과변수는 실험 전과 실험 후 설문을 통해 측정하였다. 특히 통제변수인 코칭준비도는 코치이의 코칭에 대한 태도, 동기, 정서 등의 준비 상태를 의미하는 것으로, 코치이의 이러한 코칭준비도는 코칭 결과에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 변수라 볼 수 있다. 교육훈련 만족도는 코치이의 교육 과정에 대한 만족도를 의미하는 것으로 이 또한 코칭 결과에 영향을 미치는 변수일 수 있다. 따라서 코칭준비도는 실험 전(T1), 교육훈련 만족도는 실험 후(T2)에 측정하였다. 설문은 실험 참가자 144

명에게 배포하여 100%를 회수하였다. 하지만 통계 분석에는 사전 조사 이후 퇴직한 조직구성원, 미 응답 및 불성실 응답자를 제외하여 실험집단 1은 31부, 실험집단 2는 31부, 통제집단은 34부, 총 96부의 설문지를 사용하였다. 참여자는 여성 100%, 나이는 평균 31.8(SD=4.4)세, 직급은 사원 86%, 대리 6%, 과장 7%, 차장 1%, 학력은 고졸 1%, 전문대졸 1%, 대졸 95%, 대학원졸 3%, 근속기간은 1년 미만 15%, 1년~2년 13%, 2년~6년 36%, 6년~10년 18%, 10년 이상 18%로 나타났다. 본 연구의 참여 대상 기업의 직급 체계는 10년 미만의 직원에 대해서는 사원급으로 정의하고 있어 일반적인 대기업의 직급 체계와 차이가 있다. 이는 근속기간 중 2년~10년 사이가 전체의 54%를 차지하고 있는 결과를 통해 확인할 수 있다. 본 샘플의 근속기간 분포는 표준 분포를 이루고 있다고 볼 수 있으므로 기업의 조직구성원을 대표하는 샘플 구성임을 알 수 있다. 학력의 경우 대졸자가 95%로 대부분을 차지하는데, 이는 4년제 대졸자를 선호하는 한국 기업의 풍토를 반영하는 샘플구성이라 할 수 있다. 현장실험설계는 실험집단 1과 실험집단 2에 각각 유사한 코칭 누적 시간과 코칭 자격을 보유한 코치를 배정하여 코칭을 진행하였다. 사전 조사 일주일 후 코칭을 시작하였으며 코칭을 마친 직후 사후 조사를 실시하였다. 통제집단은 사전 조사를 실시하고 8주 후 사후 조사를 실시하였다(〈그림 2〉).

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

##### 3.2.1 MV 코칭(Mind Visualization Coaching)

MV 코칭은 예술 매체를 활용하는 MV 기법을 통해 코치이의 의미 체계 전환을 일으키고 코치이의



Note. <sup>a</sup> 사전 조사: 코칭 일주일 전 실시. <sup>b</sup> 사후 조사: 실험집단 1과 실험집단 2-코칭 종료 후 실시, 통제집단-사전 조사 시점으로부터 8주 후 실시. <sup>c</sup> MV 코칭 절차를 그대로 따르되, MV 기법을 언어로 대신하는 일반적인 코칭의 의사소통 기법을 사용한 코칭 프로그램.

〈그림 2〉 MV 코칭 프로그램 현장실험설계

내재적 동기부여와 실행력을 강화시켜 변화된 행동을 유지할 수 있도록 지원하는 파트너십을 의미한다. 코칭은 본 연구에서 제시한 MV 코칭 절차에 따라 총 8주간 이루어졌다. 실험집단 2에 실시한 코칭은 MV 코칭 절차를 그대로 따르되, MV 기법을 언어로 대신하는 일반적인 코칭의 의사소통 기법으로 이루어졌다.

### 3.2.2 라포(rapport)

라포는 Gremler and Gwinner(2000)가 개발한 11문항을 7점 척도를 사용하여 측정하였다(예: 나

는 나의 코치와 상호작용하는 것을 즐긴다). 라포는 코칭을 받기 전에는 코치와의 라포를 측정할 수 없기 때문에 실험집단 1<sup>4)</sup>과 실험집단 2<sup>5)</sup>는 사후 조사에만 측정하였고 통제집단은 코칭을 받지 않기에 측정하지 않았다. 신뢰계수의 값은 .87이다.

### 3.2.3 자기인식(self-awareness)

자기인식은 윤정구(2012)가 개발한 6문항을 7점 척도로 측정하였다(예: 자신의 삶의 목적과 사명을 정확하게 인지하고 있다). 신뢰계수의 값은 .81이다.

4) 이후 'MV 코칭'으로 표기

5) 이후 '일반 코칭'으로 표기

### 3.2.4 감정조절 자기효능감 (self-efficacy for emotion regulation)

감정조절 자기효능감은 Wong and Law(2002)가 개발하고 Wang et al.(2011)이 사용한 4문항을 7점 척도로 측정하였다(예: 나는 내 노여움을 통제할 수 있고 문제나 어려움을 이성적으로 해결할 수 있다). 신뢰계수의 값은 .92이다.

### 3.2.5 통제변수

본 연구에서는 각 집단의 코칭준비도와 교육훈련 만족도를 통제하였다. 코칭준비도는 김태은 등(2016)이 개발한 37문항을 7점 척도로 측정하였다(예: 나는 코칭 중간에 상황이 어려워져도 그만두지 않고 지속할 것이다). 신뢰계수의 값은 .88이다. 교육훈련 만족도는 김춘애(2013)의 20문항 중 5문항(교육 시설 및 환경)을 제외한 15문항을 사용하였다(예: 교육 내용은 호기심을 유발시키는 내용이었다). 신뢰계수의 값은 .88이다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 현장실험설계의 조작 점검

본 연구는 실험대상자들이 연구자의 의도대로 실험 처치에 노출되었는지를 확인하기 위하여 코칭의 5단계 각각에 대해 질문 형식의 조작 점검(manipulation check)을 실시하였다. 구체적으로 MV 코칭은 코치이가 자신의 마음, 현재 및 미래 상태를 그림 혹은 조형 활동을 통해 표현하였는지,

일반 코칭은 코치이의 마음, 현재 및 미래 상태 등의 이미지를 연상하여 이를 언어로 표현하였는지를 확인하였다. 이미지 연상은 코치이가 자신의 상태를 그림 그리듯 표현하는 것으로 코칭에서 주로 사용하는 기법이다(Hawkins and Smith, 2013; 박창규 · 권은경 · 김종성 · 박동진 · 원경림, 2019). 이미지 연상은 '비유(analogy)' 또는 '은유(metaphor)'를 이용한다. 비유는 'A는 마치 B와 같다'로 표현하는 것으로 이는 코치이가 자신의 상태를 직접적으로 설명하지 않고 유추하여 다른 비슷한 현상이나 사물에 빗대어 표현하는 것이다. 은유는 비유법의 한 종류로 표현하고자 하는 대상을 'A는 B다'로, 표현하고자 하는 대상의 특징을 직접 다른 것으로 표현하는 것을 의미한다(박창규 등, 2019). 이와 같이 표현되는 이미지 연상은 '현재 자신의 상태를 이미지로 표현해 보시겠습니까' 혹은 '자신의 느낌을 이미지로 표현한다면 어떻게 표현하시겠습니까'라는 코치의 질문으로부터 비롯되며 코치이는 코치의 질문에 비유를 사용하여 '먹구름이 가득한 날씨 같아요' 혹은 '언제 어디서 터질지 모르는 폭탄을 안고 있는 느낌입니다'와 같은 은유를 사용하여 자신의 상태를 언어로 표현하게 된다. 즉, 일반 코칭에서는 비유법 혹은 은유법을 이용하여 언어로 자신의 상태에 대한 이미지 연상을 하였으며, MV 코칭에서는 자신의 상태에 대한 이미지를 미술 활동을 통해 그림이나 조형물로 표현하였다.

따라서 본 연구에서의 조작 점검은 코칭의 각 단계마다 기획된 활동이 MV 기법으로 표현되었는지(MV 코칭) 혹은 언어로 표현되었는지(일반 코칭)를 7점 척도로 측정하였다. 예를 들어 MV 코칭은 1단계의 코칭을 받고 '이번 세션에서 나는 나의 마음과 생각을 표현하는 수단으로 그리기(시각화)를 하였다', '이번 세션의 그리기 활동은 현재 나의 상태가

어떤지 알 수 있도록 도움을 주었다’, ‘이번 세션의 그리기 활동은 현재 나에게 중요한 것이 무엇인지 알 수 있도록 도움을 주었다’의 세 항목에 대하여 7 점 척도로 응답하였다. 일반 코칭의 경우, ‘이번 세션에서 나는 나의 마음과 생각을 표현하는 수단으로 이미지 연상을 하였다’, ‘이번 세션의 언어를 통한 이미지 연상 활동은 현재 나의 상태가 어떤지 알 수 있도록 도움을 주었다’, ‘이번 세션의 언어를 통한 이미지 연상 활동은 현재 나에게 중요한 것이 무엇인지 알 수 있도록 도움을 주었다’의 세 항목에 대하여 7 점 척도로 응답하였다. MV 코칭과 일반 코칭의 각 단계 조작 점검 평균 점수는 1단계 MV 코칭인 경우 5.95(SD=.62), 일반 코칭은 5.57(SD=1.15), 2단계 MV 코칭은 5.63(SD=.72), 일반 코칭은 4.68(SD=1.00), 3단계 MV 코칭은 5.43(SD=.91), 일반 코칭은 4.14(SD=1.00), 4단계 MV 코칭은 5.34(SD=.94), 일반 코칭은 4.07(SD=1.03), 마지막 5단계 MV 코칭은 5.90(SD=.93), 일반 코칭은 5.09(SD=1.07)로 나타났다. 따라서 MV 코칭과 일반 코칭 모두 평균 점수가 4점 이상으로 연구자의 의도대로 실험 처치가 수행되었다는 것을 알 수 있다.

#### 4.2 집단 간 동질성 분석 결과

다음으로 자기인식, 감정조절 자기효능감, 코칭준

비도에 대하여 코칭을 받기 전의 세 집단이 동질한 지에 대한 동질성 검사를 위하여 ANOVA 분석을 실시하였다. <표 3>에 제시된 ANOVA 분석 결과 각 통제변수에 대하여 집단 간 평균값의 차이가 유의미하지 않았으므로 세 집단이 동질한 집단임을 확인하였다.

<표 4>는 각 변수들의 평균, 표준편차 그리고 상관관계를 요약한 것이다. 상관관계 분석결과 변수들 간의 상관관계가 대부분 가설에서 예측한 방향과 일치하였다. 각 통제변수들이 종속변수들에 미치는 영향력을 검증하기 위하여 공변량 분석(ANCOVA)을 실시하였다. <표 5>에 제시된 결과를 살펴보면 다음과 같다. T1 코칭준비도( $F(1, 61)=.88, p=.35$ )와 교육훈련 만족도( $F(1, 61)=5.05, p=.03$ )는 T2 자기인식을, T1 코칭준비도( $F(1, 61)=.00, p=.98$ )와 교육훈련 만족도( $F(1, 61)=3.25, p=.78$ )는 T2 감정조절 자기효능감을 유의하게 설명해 주는 변인이 아닌 것으로 나타났다. 이는 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 집단 간 코칭준비도와 교육훈련 만족도 차이가 통제되었다는 것을 의미한다. 하지만 T1 자기인식( $F(1, 61)=15.08, p<.001$ )과 T1 감정조절 자기효능감( $F(1, 61)=106.24, p<.001$ )은 각각 T2 자기인식과 T2 감정조절 자기효능감에 영향을 미치는 공변인으로 검증되었다. 이에 공변인의 효과를 통제한 후 집단 간 차이를 검증하기 위한 공변량 분석(<표 7> 참조)을 실시하였다.

<표 3> 집단 간 동질성 검사를 위한 ANOVA 분석 결과

변수	MV 코칭 (N=31)	일반 코칭 (N=31)	통제집단 (N=34)	F	t
자기인식	4.44 <sup>a</sup> (0.95) <sup>b</sup>	4.40 (0.90)	4.64 (0.84)	.70	.50
감정조절 자기효능감	4.70 (1.00)	4.34 (1.30)	4.74 (1.16)	1.13	.34
코칭준비도	5.60 (0.45)	5.07 (0.50)		.05	.28

Note. N = 96. <sup>a</sup> 평균, <sup>b</sup> 표준편차. \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

〈표 4〉 변수의 기술통계와 상관계수

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 T1 자기인식	4.44	.90						
2 T1 감정조절 자기효능감	4.59	1.16	.25*					
3 T1 코칭준비도	5.08	.47	.04	.07				
4 T2 라포	5.40	.70	-.13	-.06	.27*			
5 T2 자기인식	4.70	.76	.39**	.18	-.14	.04		
6 T2 감정조절 자기효능감	4.88	1.00	.08	.71**	.10	.17	.42**	
7 T2 교육훈련 만족도	5.00	.61	.04	-.09	.27*	.50**	-.18	.12

Note. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

〈표 5〉 종속변수에 대한 통제변수의 영향력 ANCOVA 분석 결과

종속 변수	공변인(통제변수)	SS	df	MS	F	사후 검증 Bonferroni
T2 자기인식	T1 자기인식	4.79	1	4.79	15.08***	a > b > c***
	T1 코칭준비도	.28	1	.28	.88	
	T2 교육훈련 만족도	1.60	1	1.60	5.05	
	집 단	4.79	1	4.79	15.08***	
	오 차	18.10	57	.32		
	합 계	29.01	61	.48		
T2 감정조절 자기효능감	T1 감정조절 자기효능감	31.55	1	31.55	106.24***	a > b > c***
	T1 코칭준비도	.00	1	.00	.00	
	T2 교육훈련 만족도	.97	1	.97	3.25	
	집 단	3.90	1	3.90	13.12***	
	오 차	16.93	57	.30		
	합 계	58.57	61	.96		

Note. a: MV 코칭, b: 일반 코칭, c: 통제집단. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

가설검증을 위한 통계분석 절차는 다음과 같다. 첫째, MV 코칭이 라포 형성에 긍정적인 영향을 미치는지를 검증하기 위하여 MV 코칭과 일반 코칭의 사후 라포 값을 비교하는 독립표본 t-test 분석을 실시하였다. 둘째, 집단 별로 처치를 하기 전과 후의 자기인식과 감정조절 자기효능감 값의 차이가 있는

지를 검증하기 위하여 대응표본 t-test 분석을 실시하였다. 셋째, 자기인식과 감정조절 자기효능감의 사전 값을 통제한 후 이 두 종속변수의 사후 값의 집단 간 차이가 있는지를 검증하기 위하여 공변량 분석(ANCOVA)을 실시하였다.

〈표 6〉에 제시된 t-test 결과를 살펴보면 다음과

〈표 6〉 집단 간 MV 코칭 효과성 평균 차이 t-test 결과

	라포		자기인식				감정조절 자기효능감			
	사후	t	사전	사후	t	사전	사후	t		
통제 집단			M=4.64 (SD=.84)	M=4.20 (SD=.62)		M=4.74 (SD=.84)	M=4.40 (SD=.62)			
MV 코칭	M=5.72 (SD=.58)	3.98***	M=4.44 (SD=.95)	M=5.23 (SD=.66)	-6.05***	M=4.69 (SD=5.54)	M=5.54 (SD=.76)	-7.92***		
일반 코칭	M=5.09 (SD=.66)		M=4.40 (SD=.90)	M=4.72 (SD=.63)		-1.79	M=4.34 (SD=.90)		M=4.75 (SD=.63)	-2.89**

Note. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

같다. 라포는 MV 코칭의 평균이 5.72(SD=.58), 일반 코칭의 평균이 5.09(SD=.66)로 MV 코칭 평균이 높게 나타났다( $t=3.98, p < .001$ ). 이러한 결과는 MV 코칭을 실시한 집단이 일반 코칭을 실시한 집단 보다 라포가 높게 형성되었다는 것을 의미하는 것으로 가설 1은 채택되었다. 집단별 자기인식의 사전-사후 값 차이가 유의미한 지를 검증한 t-test 결과는 〈표 6〉에 제시되어 있다. MV 코칭은 ( $t=-6.05, p < .001$ ) 실험 전( $M=4.44$ )과 실험 후( $M=5.23$ )의 평균 차이가 통계적으로 유의수준 하에서 나타났지만 일반 코칭은( $t=-1.79, p=.83$ ) 실험 전( $M=4.40$ )과 실험 후( $M=4.72$ )의 평균 차이가 유의미하지 않았다. 이는 MV 기법이 자기인식을 높이는 효과가 있다는 것을 의미한다.

다음으로 자기인식 사전 값을 통제된 후 자기인식 사후 값의 집단 간 차이가 유의미한지를 검증하기 위하여 공변량 분석을 실시하였다. 〈표 7〉에 제시된 결과를 살펴보면 공변인 자기인식 사전 점수는 사후 점수를 유의미하게 설명해 주는 변인으로 나타났다( $F(1.92)=37.98, p < .001$ ). 이에 공변인의 영향을 통제된 후 집단 간 차이를 분석한 결과, 세 집단 간 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $F(2.92)=34.05, p < .001$ ). Bonferroni 검증 결

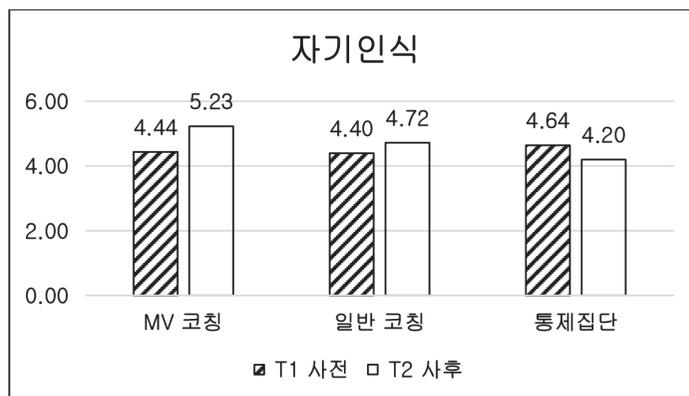
과에 따르면 MV 코칭과 일반 코칭의 자기인식 사후 값과 통제집단의 자기인식 사후 값 간의 차이가 유의한 것으로 나타났다. MV 코칭( $M=5.23$ )은 일반 코칭( $M=4.72$ ) 보다 통제집단 사후 값과의 차이가 컸다. 〈그림 3〉은 세 집단의 자기인식 평균 값의 변화를 보여주고 있다. MV 코칭을 실시한 MV 코칭의 자기인식 사전-사후 값의 차이가 MV 기법을 제외한 코칭을 실시한 일반 코칭의 자기인식 사전-사후 값의 차이보다 더 큼을 알 수 있다. 한편 통제집단은 사후 자기인식 값이 사전보다 오히려 감소하였음을 알 수 있다. 이로써 가설 2가 채택되었다.

감정조절 자기효능감에 대한 〈표 6〉의 t-test 분석 결과, MV 코칭과 일반 코칭 모두 사전-사후 값의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. MV 코칭은 실험 전 평균( $M=4.69$ )에 비해 실험 후 평균( $M=5.54$ )이 .85 증가했고, 그 차이가 유의미한 것으로 나타났다( $t=-7.92, p < .001$ ). 또한 일반 코칭도 실험 전 평균( $M=4.34$ )에 비해 실험 후 평균( $M=4.75$ )이 .41 증가하여 유의미한 차이를 보였다( $t=-2.89, p < .01$ ). 따라서 MV 코칭과 일반 코칭은 모두 감정조절 자기효능감에 유의미한 결과를 나타냈다. 또한 〈표 7〉에 제시된 공변량 분석 결과 공변인 감정조절 자기효능감 사전 점수는 사후 점수를 유의

〈표 7〉 MV 코칭 효과에 대한 ANCOVA 분석 결과

		제곱합 (SS)	자유도 (df)	평균제곱(MS)	F	사후검증 (Bonferroni)
자기인식	공변인	11.03	1	11.03	37.98***	
	집 단	19.77	2	9.89	34.05***	a) b) c)***
	오 차	26.71	92	.29		
	합 계	54.87	95			
감정조절 자기효능감	공변인	49.37	1	49.37	184.30***	
	집 단	22.29	2	11.14	41.60***	a) b) c)***
	오 차	24.65	92	.16		
	합 계	95.74	95	1.00		

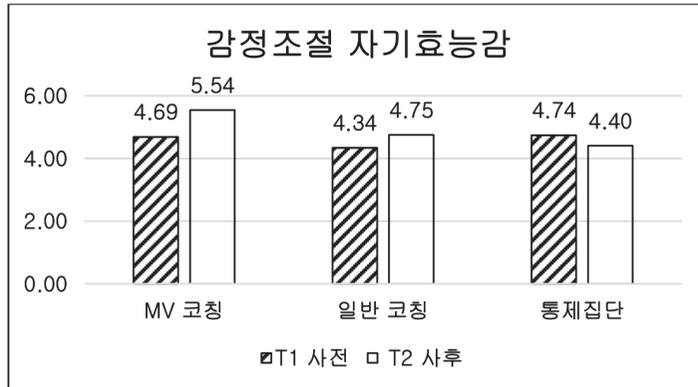
Note. a: MV 코칭, b: 일반 코칭, c: 통제집단. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$



〈그림 3〉 집단 간 자기인식 평균 값의 변화

미하게 설명해 주는 변인으로 나타났다( $F(1, 92) = 184.30, p < .001$ ). 이에 공변인의 영향을 통제 한 후 집단 간 차이를 분석한 결과, 세 집단 간 감정조절 자기효능감의 사후 값의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $F(2, 92) = 41.60, p < .001$ ). 세 집단 간 차이를 Bonferroni의 방법으로 사후 검증을 실시한 결과, MV 코칭과 일반 코칭의 감정조절 자기효능감 값은 통제집단의 값보다 통계적으로 유의한 차이를 보였다( $p < .001$ ). MV 코칭( $M = 5.54$ )

은 일반 코칭( $M = 4.75$ )과 통제집단( $M = 4.40$ ) 보다 높은 평균점수를 보였다. 따라서 MV 코칭은 일반 코칭과 통제집단 보다 감정조절 자기효능감 값에 큰 변화가 있는 것으로 나타났다. 〈그림 4〉는 세 집단의 감정조절 자기효능감 사전-사후 평균 값의 변화를 보여주고 있다. 다른 두 집단에 비해 MV 코칭의 감정조절 자기효능감 사전-사후 평균 값의 증가가 가장 큼을 알 수 있다. 따라서 가설 3이 채택되었다.



〈그림 4〉 집단 간 감정조절 자기효능감 평균 값의 변화

#### 4.3 추가 분석 결과

본 연구에서는 추가적으로 회귀분석 방법을 활용하여 가설을 검증하고 더불어 코칭준비도가 MV 코칭과 코칭 효과성 간의 관계를 조절하는 대안 모형과 교육훈련 만족도가 MV 코칭과 코칭 효과성 간의 관계를 매개하는 대안 모형을 검증하였다. 먼저 본 연구의 가설을 검증하기 위한 회귀분석 결과가 〈표 8〉에 제시되어 있다. 일반 코칭과 MV 코칭을 실시한 62개의 샘플을 활용한 회귀분석 결과 MV 코칭은 라포( $\beta = .52, p < .001$ ), 자기인식( $\beta = .56, p < .001$ ) 그리고 감정조절 자기효능감( $\beta = .52, p < .001$ )에 모두 긍정적인 효과가 있는 것으로 검증되어 가설 1, 가설 2 그리고 가설 3이 모두 채택되었다.

다음으로 코칭준비도가 MV 코칭과 코칭 효과성 간의 관계를 조절하는 대안 모형을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 코칭준비도는 코치이의 코칭에 대한 생각, 정서, 태도 등의 준비 정도를 의미하며(박찬수·조연성, 2013), 선행연구 결과에 의하면 코치이의 코칭준비도는 코칭효과성의 주요한 선행요인으로 간주되고 있다(Passmore and

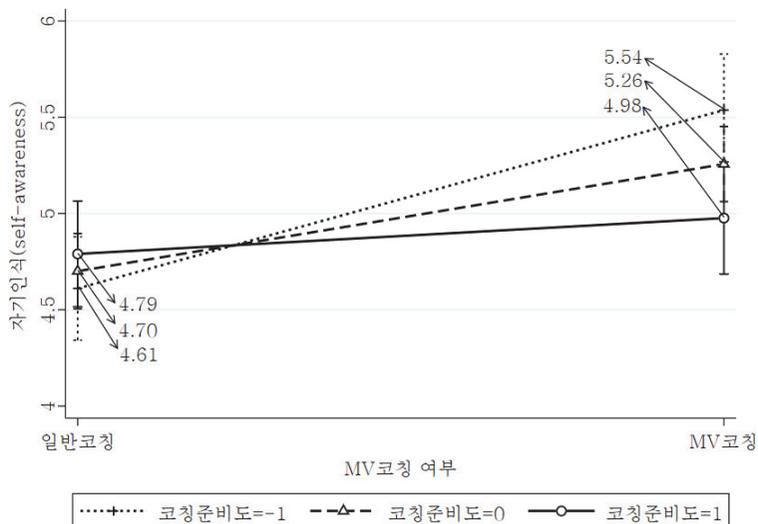
Fillery-Travis, 2011). 따라서 코치이의 코칭준비도가 높을수록 코칭이 코칭효과성에 미치는 긍정적인 영향력이 더욱 강화될 가능성이 있다. 이러한 대안 가설에 대한 검증을 위해 위계적 회귀분석을 활용한 조절효과 검증을 실시하였다. 〈표 8〉에 제시된 바와 같이 MV 코칭과 코칭준비도의 상호작용 효과는 자기인식( $\beta = .37, p < .05$ )에 대해서만 유의하였으며 라포( $\beta = .04, p = .78$ ), 감정조절 자기효능감( $\beta = .01, p = .97$ )에 대해서는 유의하지 않았다. 〈그림 5〉의 조절효과 그래프를 살펴보면, 코치이의 코칭준비도가 높을 때에는 일반 코칭과 MV 코칭이 자기인식에 미치는 영향력이 유의하지 않았다(simple slope = .19,  $t = .92, p = .36$ ). 하지만 코치이의 코칭준비도가 낮을 때에는 일반 코칭보다 MV 코칭이 자기인식에 미치는 영향력이 큼을 알 수 있다(simple slope = .93,  $t = 4.72, p \leq .01$ ). 또한 코칭준비도가 평균 값일 때에도 일반 코칭보다 MV 코칭이 자기인식에 미치는 영향력이 큼을 알 수 있다(simple slope = .56,  $t = 4.00, p \leq .01$ ). 이러한 결과는 본 연구의 가설에서 제시한 바와 같이 MV 코칭은 코칭준비도가 낮은 코치이일지라도 MV 기법을 활용하

〈표 8〉 코칭 효과성에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 라포		종속변수: 자기인식		종속변수: 감정조절 자기효능감	
	step 1	step 2	step 1	step 2	step 1	step 2
상수	5.14*** (1.65)	5.14*** (51.16)	4.71*** (46.01)	4.72*** (48.34)	4.94*** (49.19)	4.94*** (48.76)
교육훈련 만족도	.27*** (3.66)	.27*** (3.52)	-.17 (-2.25)	-.14 (-1.85)	.13 (1.80)	.13 (1.76)
T1 자기인식			.27*** (3.88)	.24*** (3.59)		
T1 감정조절 자기효능감					.74*** (10.31)	.74*** (9.98)
MV 코칭 <sup>a</sup>	.52*** (3.65)	.52*** (3.63)	.57*** (3.88)	.56*** (-4.00)	.52*** (3.62)	.52*** (3.59)
T1 코칭준비도	.11 (1.44)	.09 (.91)	-.07 (-.94)	.09 (.95)	.00 (-.03)	.00 (-.05)
MV 코칭 X 코칭준비도		.04 (.28)		-.37* (-2.60)		.01 (.04)
R <sup>2</sup>	.41	.41	.38	.44	.71	.71
ΔR <sup>2</sup>		.00		.07		.00
F	13.36	13.44	8.60	15.36	35.06	35.06
ΔF		.08		06.76*		.00

Note. N= 62. 괄호 안의 값은 표준 오차임. <sup>a</sup>일반 코칭 0, MV 코칭 1로 코딩.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$



〈그림 5〉 MV 코칭과 자기인식 간의 관계에서 코칭준비도의 조절효과

여 자기인식을 높일 수 있는 효과가 있다는 것을 검증한 결과라 볼 수 있다.

다음으로 코칭과 코칭효과성 간의 관계를 교육훈련 만족도가 매개할 가능성을 추가 검증하였다. 교육훈련 만족도는 참가자들의 교육 경험에 대한 주관적 반응으로써, 교육훈련에 대한 만족도를 의미한다(김춘애, 2013). 본 연구에서는 교육 내용, 교육 강사 그리고 교육 방법에 대한 만족도의 3가지 하위 요인으로 구성된 교육훈련 만족도를 측정하였다. MV 기법을 사용한 코칭을 실시할 경우 일반 코칭을 받을 때보다 교육훈련 만족도가 높아져 이를 매개로 코칭 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 이러한 가능성 검증을 위하여 Baron and Kenney (1986)가 제안한 방법에 따라 매개효과 검증 절차를 실시하였다. 하지만 MV 코칭이 교육훈련 만족도에 미치는 주효과가 유의하지 않아( $\beta = .37, p = .14$ ) 매개효과는 없는 것으로 검증되었다.

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구에서는 코칭의 효과성을 증진시키기 위한 새로운 코칭 형태로 MV 기법을 활용한 MV 코칭을 개발하여 이를 소개하고 MV 코칭의 효과성을 검증하였다. 현장실험설계를 통해 MV 코칭을 실시한 집단과 MV 기법이 포함되지 않은 코칭을 실시한 집단의 코치이 라포 형성, 자기인식 변화 그리고 감정조절 자기효능감 변화를 비교한 결과 세 가지 종속변수에 대하여 MV 코칭이 MV 기법이 포함되지 않은 일반 코칭보다 더욱 효과가 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 MV 코칭을 실시한 집단( $M = 5.72$ )이 MV 기법이 포함되지 않은 일반 코칭을 실시한 집단( $M = 5.09$ )보다 라포를 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이는 MV 기법을 통해 코치이의 각각적 호기심을 자극하고 정서적으로 공유하는 것이 언어를 사용하는 코칭보다 라포 형성에 더욱 효과적이라는 것을 검증한 결과이다. 다음으로 자기인식 또한 MV 코칭의 사전-사후 값의 차이가 유의미한 것으로 나타났다( $t = -6.05, p < .001$ ). 반면 일반 코칭은 자기인식의 사전-사후 값의 차이가 유의하지 않았다( $t = -1.79, p = .08$ ). 이는 MV 기법을 사용한 코칭에서는 코치이가 미술 매체를 통해 자신의 경험을 형상화함으로써 자신의 의미 체계를 의식하여 이를 변화시키는 것이 용이하였음을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다. 감정조절 자기효능감의 사전-사후 값의 차이는 MV 코칭( $t = -7.92, p < .001$ )과 일반 코칭( $t = -2.89, p < .01$ ) 모두 유의미하였으나 MV 코칭 사전-사후 값의 변화가 일반 코칭보다 큰 것으로 나타났다. 이는 MV 기법을 통해 코치이 자신의 감정을 적절한 수준으로 자연스럽게 노출하고 표현할 뿐만 아니라 그룹 코칭에 의하여 형상화된 타인의 감정을 좀 더 명확하게 인식하고 공유하는 기회를 가지게 됨을 의미한다. 또한 MV 코칭이 감정조절에 대한 능력과 자신감을 향상시킬 수 있다는 가설에서의 예측을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다.

본 연구는 몇 가지 점에서 중요한 이론적·실무적 기여를 하고 있다.

첫째, 본 연구는 이제껏 코칭 연구의 한계점으로 지적되었던 이론에 근거한 코칭 효과성의 과학적 검증을 시도하였다는 점에서 의의가 있다. 본 연구에서는 미술치료 이론에 기반한 예술 기법 활용이 코치이의 인식적 측면과 감정적 측면 그리고 코치와의 관계적 측면에 긍정적인 효과가 있음을 검증하였다.

이는 코칭이 조직구성원의 태도나 성과에 영향을 미치는 프로세스의 한 부분을 설명하였다는 이론적 기여를 가진다.

둘째, 이제까지 수행된 코칭 연구에서는 분석에 사용된 코칭 기법에 대한 구체적인 기술을 제공하지 않았다(Jones, Woods, and Guillaume, 2016). Jones, Woods, and Guillaume(2016)의 메타연구에서는 이러한 문제점으로 인해 각 연구에서 사용한 코칭이 어떠한 프로세스를 거쳐 코치에게 영향을 미쳤는지 이해하기 어렵게 하며, 추후 연구자들이 동일한 코칭의 효과성을 재검증하기 어렵게 한다는 점을 지적하였다. 본 연구에서는 MV 코칭 모델의 구성요소, 구조와 절차 그리고 사용한 기법과 도구, 코칭 실시 기간 및 대상 등에 대한 자세한 정보를 기술함으로써 이론에 근거하여 제시한 가설 논리에 대한 이해를 용이하게 했다. 또한 추후 연구자들이 MV 코칭 기법을 활용하거나 이에 대한 재검증을 실시하는데 충분한 정보를 제공하고 있다.

셋째, 본 연구는 인적자원개발의 방안으로서 예술 매체를 소통 수단으로 도입한 새로운 코칭 프로그램을 개발하여 제안하였다는 점에서 예술과 경영의 학제 간 융합이라는 이론적 기여를 가진다. 본 연구에서 새롭게 제안한 MV 코칭 프로그램은 인간의 마음을 이해하는 방법으로 예술을 선택하여 코칭에 적용하였다. 이미지 혹은 예술은 인간의 경험에 대한 통찰을 가능하게 한다(Banks, 2007). 예술로 표현한 이미지는 인간의 인지와 밀접하게 관련되어 있으며 인간의 마음은 이미지에 크게 영향을 받는다(Langer, 1957). MV 코칭은 인간의 마음을 이해하는 방법 중 하나인 예술을 선택하여 언어로 자신의 생각이나 감정을 표현할 때 나타나는 자기검열을 약화시켜 코치 자신의 생각이나 감정의 기저에 존재하는 체계를 인식할 수 있도록 돕는다. 또한 MV 코칭의

RAPPORT 모델과 변화 5단계는 중층적 모델과 맥을 같이 함으로써 변혁적 코칭에 한 발 다가갈 수 있는 이론적 기반을 마련하였다(Hawkins and Smith, 2013).

따라서 MV 코칭은 조직에서 구성원들의 자기 개발이나 리더십 개발에 있어 현 상태를 인지하여 변화를 용이하게 함으로써 코칭의 효과를 향상시킬 수 있다는 장점이 있다. 이는 Taylor and Ladkin(2009)의 예술 기반 방법의 4가지 프로세스인 기술 전이, 투사, 본질 표현, 만들기 효과를 뒷받침할 근거를 제시하였다고 볼 수 있다. 또한 본 연구는 미술 치료 분야의 인식론적인 논의를 바탕으로 MV 코칭이 코치의 변화를 유도하는 메커니즘에 대한 이론적 설명을 제공하였다. 본 연구에서 제시하고 있는 코칭 메커니즘에 대한 이론적 설명은 실무 중심으로 발전해 온 코칭 분야에 이론적 기반을 제공한다는 점에서 기여하고 있다.

실무적 기여점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 코칭의 성공을 위해 중요하게 다루는 라포, 자기인식, 감정을 효과적으로 다룰 수 있는 코칭 기법으로 MV 기법을 제시하고 그 효과를 검증하였다. 이는 코칭을 실시하는 코치들이 라포나 인식적, 감정적 측면의 코칭 효과성을 높이기 위한 코칭 방법으로 활용 가능한 코칭 도구를 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 더 나아가 코치들이 코칭 효과성을 향상시키기 위하여 코칭 프로그램에 활용할 수 있는 도구나 기법을 개발하는데 필요한 절차나 방법론을 제시하였다는 점에서 실무적 의의를 지닌다. 둘째, 본 연구의 결과는 조직구성원들의 개발이나 동기부여 방안을 고민하는 인사담당자들에게 시사점을 제공한다. 본 연구에서 그 효과성을 검증한 MV 기법은 코치뿐만 아니라 조직구성원들을 개발하기 위한 다양한 촉진 활동에 활용할 수 있다. 또한 MV 코칭

은 개인 코칭과 그룹 코칭을 병행하여 진행함으로써 조직 입장에서는 개인 조직구성원의 변화뿐만 아니라 팀이나 부서 같은 집단 차원의 변화를 일으킬 수 있다는 장점이 있으며, 이는 다수준에서 조직의 성과를 증진시키는데 MV 코칭이 활용될 수 있음을 의미한다.

## 5.2 연구의 한계점과 추후 연구 과제

본 연구의 한계점 및 추후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 실험대상은 모두 여성으로서 직급은 주로 조직의 경영진 이하의 구성원들로 이루어져 있다. 따라서 MV 코칭 효과성을 일반화하는데 있어 본 연구는 한계점을 지닌다. 향후 연구에서는 다양한 성별, 직급, 직종 등을 대상으로 MV 코칭 프로그램의 효과성을 검증할 필요가 있다. 일반적으로 고위 직급의 리더들은 하위 직급자들보다 변화를 일으키기가 힘들다. 이는 리더들이 하위 직급자들보다 자신만의 경험이나 경력을 많이 가지고 있으며, 이러한 과거 경험이 변화에 대한 저항으로 작용하기 때문이다. 이에 MV 코칭이 CEO 및 임원들의 자기인식, 감정조절 자기효능감의 유의미한 영향을 미치는지 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 한 직장에 종사하는 직원들을 대상으로 하였기 때문에 직원들의 상호작용에 의한 오염이 발생할 가능성이 있다. 이를 방지하기 위하여 본 연구에서는 비밀유지 선서 등을 실시하였지만 기업에서 직원들 간의 상호작용을 철저히 통제하였다고 보기는 어렵다. 향후 연구에서는 코치이들의 상호작용에 의한 오염을 최소화할 수 있는 연구 설계가 요구된다. 또한 중간 매체로 사용되는 미술을 대신하여 연극, 명상, 음악 등 다양한 분야의 이론을 바탕으로 한 연구가 가능할 것이며, 이것은 조직 코

칭의 영역을 더욱 확대시키는 기반이 될 것이다.

셋째, 본 연구에서 사후 측정은 MV 코칭 프로그램이 종료된 직후에 이루어졌다. 하지만 코칭 프로그램의 효과 지속성을 검증하기 위해서는 이를 고려한 사후 측정 실험설계가 필요하다. 예를 들어 탁진국·임그린·정재희(2014)의 연구에서는 강점코칭 프로그램 종료 후 1개월, 3개월 그리고 6개월 시점에 종속변수에 대한 측정을 실시하여 코칭 프로그램 효과성이 지속되는지를 검증하였다. 그 결과 시간의 흐름에 따라 네 가지 종속변수 중 세 가지(i.e., 생애만족, 정신건강, 주관적 행복감) 변수 값들의 감소는 통계적으로 유의하지 않았지만 낙관성 변수는 시간이 흐름에 따라 측정값의 감소가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 따라서 추후 연구에서는 본 연구에서 검증한 MV 코칭 프로그램의 효과가 얼마만큼 지속되는지를 확인하기 위한 종속변수 사후 측정을 실시하여 이를 바탕으로 코칭 효과를 지속시킬 수 있는 방안이나 영향 요인에 대한 설명을 제공해야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서의 조작 점검은 각 집단의 특성에 맞도록 다르게 제시하여 조작 점검 성공 여부를 측정하고 빈도분석을 하였다. 하지만 성공적인 조작 점검을 위해서는 각 집단에 참가한 코치이들이 동일하게 응답할 수 있는 조작 점검 설문 결과를 통해 두 집단 간의 차이가 존재함을 측정해야 한다. 따라서 향후 연구에서는 조작 점검 설문 문항과 분석 방법에 대한 신중한 고려가 요구된다.

다섯째, 본 연구에서는 MV 코칭 프로그램의 효과성에 대한 정량적 측정 결과만을 제시했다. 추후 연구에서는 질적 연구를 통해 MV 코칭의 변혁적 프로세스인 변화 5단계에 대한 코치이의 변화 추이를 구체적으로 검증해 볼 필요가 있다. 실제로 각 코칭 프로그램은 코칭 프로세스를 기본 틀로 삼고 그 틀 내

에서 코치이의 다양한 상태를 반영하여 유연성 있게 진행된다. 따라서 코칭 중 코치이의 인터뷰 내용을 분석하는 질적 연구는 코칭 효과성에 대한 좀 더 심도 있는 시사점을 제공할 수 있다.

마지막으로 MV 코칭에는 개인 코칭과 그룹 코칭을 혼합하여 구성원의 변화를 일으키는데 활용하였다. 그룹 코칭은 여러 구성원이 참여하기 때문에 구성원들 간의 발생하는 상호작용이 코칭의 효과성에 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 추후 연구에서는 그룹 코칭에서 구성원들 간에 발생할 수 있는 다양한 상호작용을 규명하고, 이러한 요인들이 코칭 효과성에 미치는 영향에 대한 검증이 필요하다.

## 참고문헌

- 김교현(1992), "친교 관계에서 자기노출의 기능," **한국심리학회지: 임상**, 11(1), pp.196-222.
- 김영순(2007), *성과향상을 위한 코칭 리더십*, 경기도, 김영사.
- 김정오(2004), *시각적 사고*, 서울, 이화여자대학교 출판부.
- 김춘애(2013), "병원조직 구성원의 교육훈련 만족도 결정 요인에 관한 연구," *가천대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김태은 · 김윤나 · 정희정 · 탁진국(2016), "코칭준비도 척도 개발 및 타당화," **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 18(3), pp.1-29.
- 박상언 · 우정훈(2010), "감정부조화와 감성지능이 서비스직 사원의 비과업행동에 미치는 영향," **경영학연구**, 39(4), pp.963-994.
- 박찬수 · 조연성(2013), "비즈니스 코칭 연구: 글로벌 코칭 성과에 영향을 미치는 요소 중심으로," **전문경영인학회**, 16(4), pp.25-43.
- 박창규 · 권은경 · 김종성 · 박동진 · 원경림(2019), *코칭 핵심 역량*, 서울, 학지사.
- 박현준(2005), *라이프 코칭 가이드*, 경기도, 아시아코칭센터.
- 심교준(2009), *NLP 행복코드로 세팅하라*, 서울, 한언.
- 안시연 · 김상덕(2018), "프랜차이즈 본부의 동기부여가 가맹점 성과에 미치는 영향: 수퍼바이저 코칭리더십의 조절효과," **경영학연구**, 47(3), pp.703-724.
- 우수명 · 장영철(2013), "경영자의 코칭역량모델 개발 및 요구분석," **한국산학기술학회 논문지**, 14(11), pp.5530-5540.
- 유미나(2017), "학습분석학 기반의 온라인 토론활동 시각화 원리 개발 연구," *서울대학교 대학원 박사학위논문*.
- 윤정구(2012), *진정성이란 무엇인가*, 서울, 한언.
- 이모영(2009), "미술의 치료적 기능에 관한 탐색적 고찰: 시각적 경험에 관한 논의를 중심으로," **미술치료연구**, 16(5), pp.829-848.
- 이모영(2013), "이미지의 인지적 차원에 대한 탐색적 고찰: 시각적 사고를 중심으로," **미술교육연구논총**, 36, pp.67-90.
- 이선희(2009), "리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향," **사회과학연구**, 20(1), pp.115-142.
- 이은아(2018), "Mind Visualization(MV) 기법에 기반한 코칭 프로그램 개발과 효과성 검증," *국민대학교 대학원 박사학위논문*.
- 장선철 · 이은진 · 양대중(2015), *미술 치료의 이해*, 서울, 태영출판사.
- 조대연 · 김희영(2009), "비즈니스 코칭 프로세스와 코칭 행동 탐색," **평생교육 · HRD 연구**, 5(4), pp.51-71.
- 조성진 · 송계충(2010), "코칭 효과 연구를 위한 코칭 프로그램 개발과 평가," **인적자원개발연구**, 13(1), pp.27-74.
- 탁진국 · 임그린 · 정재희(2014), "행복증진을 위한 긍정심리기반 코칭프로그램 개발 및 효과성 검증," **한국심리학회지: 일반**, 33(1), pp.139-166.
- 탁진영 · 정효진(2011), "대인 갈등 상황에서 라포 형성 기법의 효용성에 관한 연구," **언론과학연구**, 11(3), pp.381-412.
- 허균(2008), "시각지능이론의 연구동향과 교육적 의미 탐색," **교육사상연구**, 22(3), pp.275-295.

- Arnheim, R.(1969), *Visual Thinking*, CA: University of California.
- Ashforth, B. E., and R. H. Humphrey(1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), pp.88-115.
- Avolio, B. J., and W. L. Gardner(2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.315-338.
- Bandura, A.(1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84(2), pp.191-215.
- Bandura, A.(1996), *Social Learning Theory*, Englewood Clivs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A., and R. E. Watts(1996), *Self-Efficacy in Changing Societies*. In Springer.
- Banks, M.(2018), *Using Visual Data in Qualitative Research*, The Sage Qualitative Research Kit.
- Baron, R., and D. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Berlyne, D. E.(1954), "An Experimental Study of Human Curiosity," *British Journal of Psychology*, 45(4), pp.256-265.
- Berlyne, D. E.(1967), "Arousal and Reinforcement," *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, pp.1-110.
- Bernieri, F. J.(1988), "Coordinated Movement and Rapport in Teacher-Student Interactions," *Journal of Nonverbal Behavior*, 12(2), pp. 120-138.
- Brugger, B.(1992), *Wahrnehmung*, J. Blattner et al (Hg.): Handbuch der Psychologie für die Seelsorge, 1, pp.45-79.
- Collins, R., R. Lincoln, and M. G. Fank(2002), "The Effect of Rapport in Forensic Interviewing," *Psychiatry, Psychology and Law*, 9(1), pp. 69-78.
- Cox, E., T. Bachkirova, and D. Clutterbuck(2014), "Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory," *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), pp.139-160.
- Cozby, P. C.(1973), "Self-Disclosure: A Literature Review," *Psychological Bulletin*, 79(2), pp. 73-91.
- Cranton, P.(2000), *Individual Differences and Transformative Learning*. in Mezirow, J., and Associates (Eds.), *Learning as Transformation: Rethinking Adult Learning*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.181-204.
- Darso, L.(2004), *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*, Frederiksberg, Denmark, Samfundslitteratur.
- Day, D. V.(2000), "Leadership Development: A Review in Context," *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp.581-613.
- Dewey, J.(1895), *Interest in Relation to Training of the Will*, Public School Publishing Company.
- Dirkx, J. M.(2001), "The Power of Feelings: Emotion, Imagination, and the Construction of Meaning in Adult Learning," *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), pp.63-72.
- Dow, A. W., D. Leong., A. Anderson, and R. P. Wenzel(2007), "Using theater to teach clinical empathy: a pilot study," *Journal of Grneral Internal Medicine*, 22(8), pp.1114-1118.
- Downey, M.(2003), *Effective Coaching: Lessons from the Coaches'Coach*, USA: Cengage

- Learning.
- Driskell, J. E., C. Copper, and A. Moran(1994), "Does Mental Practice Enhance Performance?," *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.481-492.
- Duck, S.(1994). *Meaningful Relationships: Talking, Sense and Relationg*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Ely, K., L. A. Boyce., J. K. Nelson., S. J. Zaccaro., G. Hernez-Broome, and W. Whyman(2010), "Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework," *The Leadership Quarterly*, 21(4), pp.585-599.
- Feldman, D. C., and M. J. Lankau(2005), "Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research," *Journal of Management*, 31(6), pp.829-848.
- Fenigstein, A.(1979), "Self-Consciousness, Self-Attention, and Social Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (1), pp.75-86.
- George, B.(2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, John Wiley and Sons.
- Gfeller, J. D., S. J. Lynn, and W. E. Pribble(1987), "Enhancing Hypnotic Susceptibility: Interpersonal and Rapport Factors," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), pp.586-595.
- Gherardi, S., D. Nicolini, and F. Odella(1998), "Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum," *Management Learning*, 29(3), pp.273-297.
- Grandey, A. A.(2003), "When the Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery," *Academy of Management Journal*, 46(1), pp.86-96.
- Gremler, D. D., and K. P. Gwinner(2000), "Customer-Employee Rapport in Service Relationships," *Journal of Service Research*, 3(1), pp.82-104.
- Hargrove, R. A.(1995). *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*, Pfeiffer and Company, in Johannesburg, San Diego.
- Hawkins, P., and N. Smith(2013), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy (2rd ed)*, Maidenhead, in: McGraw Hill Education, Open University Press.
- Hebb, D. O.(1955), "Drives and the CNS (Conceptual Nervous System)," *Psychological Review*, 62(4), pp.243-254.
- Heuven, E., A. B. Bakker., W. B. Schaufeli, and N. Huisman(2006), "The Role of Self-Efficacy in Performing Emotion Work," *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), pp.222-235.
- Houghton, J. D., and C. P. Neck(2002), "The Revised Self-Leadership Questionnaire," *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp.672-691.
- Illies, R., F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang(2005), "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader - Follower Outcomes," *The Leadership Quarterly*, 16 (3), pp.373-394.
- International Coach Federation(2005), <https://coachfederation.org/>.
- Jones, R. J., S. A. Woods, and Y. R. F. Guillaume (2016), "The Effectivness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes form Coaching," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, pp.249-277.
- Jourard, S. M.(1971), *Self-Disclosure: An Experi-*

- mental Analysis of the Transparent Self*, Oxford, England: John Wiley.
- Kleinberg, J.(2003), *A Scholar-Practitioner Model: Constructing a Holistic Theoretical System to Organize Approaches to Executive Coaching*, In I. F. Stein and L.A. Belsten (Eds), *Proceedings of the First International Coach Federations Coaching Research Symposium*, Mooresville, NC: Paw Print Press.
- Ladegard, G., and S. Gjerde(2014), "Leadership Coaching, Leader Role-Efficacy, and Trust in Subordinates. A Mixed Methods Study Assessing Leadership Coaching as a Leadership Development Tool," *The Leadership Quarterly*, 25(4), pp.631-646.
- Langer, S. K.(1957), *Problems of Art*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Mans, C. C., and C. P. Neck(1991), "Inner Leadership Creating Productive thought Patterns," *The Executive*, 5(3), pp.87-95.
- McDermott, I., and J. O'Connor(1996), *Practical NLP for Managers*, Gower Publishing, Ltd.
- Mezirow, J.(1991), *Transformative Dimensions of Adult learning*, ERIC.
- Morris, J. A., and D. C. Feldman(1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *Academy of Management Review*, 21(4), pp.986-1010.
- Neck, C. P., and C. C. Manz(1992), "Thought Self-Leadership: the Impact of Self-Talk and Mental Imagery on Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp.681-699.
- Neck, C. P., and C. C. Manz(1996), "Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Behavior, Cognition, and Emotion," *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp.445-467.
- Nissley, N.(2004), *The 'Artful Creation' of Positive Anticipatory Imagery in Appreciative Inquiry: Understanding the 'Art of Appreciative Inquiry as Aesthetic Discourse*, In D. L. Cooperrider, and M. Avita (Eds.), "Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry," *New York Elsevier*, 1, pp.283-307.
- Passmore, J., and A. Fillery-Travis(2011), "A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come," *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), pp.70-88.
- Peterson, D. B., and M. D. Hicks(1996), *Leader as Coach, Strategies for Coaching and Developing Others*, Minneapolis, MN, Personnel Decisions, International.
- Price, L. L., E. J. Arnould, and S. L. Deibler(1995), "Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of Service Provider," *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), pp.34-64.
- Rha, I. J.(2007), "Human Visual Intelligence and the New Territory of Educational Technology Research," *Educational Technology International*, 8(1), pp.1-16.
- Roos, J., B. Victor, and M. Statler(2004), "Playing seriously with strategy," *Long Range Planning*, 37, pp.549-568.
- Silvia, P. J., and T. S. Duval(2001), "Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems," *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), pp.230-241.
- Storms, M. D.(1973), "Videotape and the Attribution Process: Reversing Actors' and Observers' Points of View," *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(2), pp.165-175.

- Stowell, S. J.(1986), *Leadership and the Coaching Process in Organizations*, Doctoial Hall, University of Utha.
- Taylor, S. S.(2008), "Theatrical Performance as Unfreezing: Ties That Bind at the Academy of Management," *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp.398-406.
- Taylor, S. S., and D. Ladkin(2009), "Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development," *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), pp.55-69.
- Tickle-Degnen, L., and R. Rosenthal(1987), *Group Rapport and Nonverbal Behavior*, in C. Hendrick (Eds.), *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 9. *Group Processes and Intergroup Relations*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. pp.113-136.
- Tolstedt, B. E., and J. P. Stokes(1984), "Self-Disclosure, Intimacy, and the Depenetration Process," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), pp.84-90.
- Wales, S.(2002), "Why Coaching?," *Journal of Change Management*, 3(3), pp.275-282.
- Wang, M., H. Liao., Y. Zhan, and J. Shi(2011), "Daily Customer Istreatment and Employee Sabotage Against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives," *Academy of Management Journal*, 54(2), pp.312-334.
- Weitz, B. A., S. B. Castleberry, and J. F. Tanner (1992), *Selling: Building partnerships*, Boston: Richard D, Irwin, Inc.
- Whitmore, J.(1992), *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey.
- Whitworth, L., H. Kimsey-House, and P. Sandahl (1998), *Co-active Coaching*, Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.
- Wong, C. S., and K. S. Law(2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *The Leadership Quarterly*, 13(3), pp.243-274.

## Development of Mind Visualization (MV) Coaching Program Using MV Approach and Experimental Verification of its Effectiveness

Eun A Lee\* · Bo Young Kim\*\*

### Abstract

Coaching has been widely used in recent years to promote organizational growth. Efficient coaching requires the development of new coaching methods, a study on coaching programs, and a detailed analysis of the mechanisms of changes in a coachee. This study aimed to develop a mind visualization (MV) coaching program by effectively building rapport, self-awareness, and emotional self-efficacy to influence an individual's fundamental changes for organizational innovation based on the art therapy theory. Furthermore, this study aimed to test the effectiveness of the MV coaching program on self-awareness, self-efficacy for emotional regulation, and rapport by conducting a field experiment with 96 female workers in a domestic service industry. The sample included group 1 (MV coaching program), group 2 (MV-excluded coaching program), and a control group (no coaching program). Differences in the mean values of rapport, self-awareness, and self-efficacy for emotional regulation between the pre- and post-coaching programs were examined through the field experiment. Results showed that the mean values were higher in group 1 than in group 2 and the control group. This study helps expand the theoretical and methodological scopes of coaching through the development of a new art therapy-based coaching program.

Keywords: MV coaching, MV approach, field experiment study, rapport, self-awareness, self-efficacy for emotional regulation

---

\* CEO, Active Coaching Group Inc, First Author

\*\* Associate Professor, Kookmin University, College of Business Administration, Corresponding Author

- 저자 이은아는 ㈜ Active Coaching Group 대표로서 코칭을 통한 애자일 조직 문화 구축을 위한 비즈니스 코치로 활동 중이다. 숙명여자대학교 음악대학을 졸업하였고, 국민대학교에서 경영학 석사 및 박사를 취득하였다. 국제코치연맹(International Coach Federation)의 PCC(Professional Certified Coach)로서 기업 현장에서 비즈니스 코칭 및 코칭 교육을 하고 있으며, 국민대학교에서 리더십 강의를 하고 있다. 주요 연구 관심은 변혁적 코칭, 코칭리더십, 셀프리더십, 애자일 조직 문화, 창의적 코칭 프로그램 개발 등이다.
- 저자 김보영은 국민대학교 경영학과 부교수로 재직 중이며 리더십과코칭 MBA 주임 교수를 역임 중이다. 서울대학교에서 조직행동론 분야의 석사와 박사 학위를 취득하였다. 도움행동과 지식공유 등을 포함하는 개인 차원과 팀 차원의 주도적·변혁적 행동의 메커니즘, 일터에서의 감정, 소진, 일-가정 갈등 등의 구성원 웰빙과 관련된 연구 논문들을 주요 학술지에 게재하였다.