



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 박사학위 논문

상사의 코칭리더십과
조직 구성원의 변화지지행동 간 관계
: 심리적 안전감과 직무 번영감의
직렬 다중 매개효과

(The Effects of Leaders' Coaching Leadership
on Behavioral Support for Organizational Change
of Organization Members :

The Serial Multiple Mediating Effect of
Psychological Safety and Thriving at Work)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

백 지원

상사의 코칭리더십과
조직 구성원의 변화지지행동 간 관계
: 심리적 안전감과 직무 번영감의
직렬 다중 매개효과

(The Effects of Leaders' Coaching Leadership on
Behavioral Support for Organizational Change of
Organization Members :

The Serial Multiple Mediating Effect of
Psychological Safety and Thriving at Work)

지도교수 김해룡

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2023년 12월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

백지원

백지원의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심 사 위 원 김 병 직 (인)

심 사 위 원 김 성 훈 (인)

심 사 위 원 정 종 원 (인)

심 사 위 원 정 동 섭 (인)

심 사 위 원 김 해 룡 (인)

울산대학교 일반대학원

2023년 12월

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
제2장 이론적 배경	6
제1절 코칭리더십	6
제2절 심리적 안전감	16
제3절 직무 번영감	22
제4절 변화지지 행동	30
제3장 연구설계 및 연구방법	36
제1절 가설 설정	36
1. 코칭리더십과 변화지지행동 간의 관계	36
2. 코칭리더십과 심리적 안전감 간의 관계	38
3. 코칭리더십과 직무 번영감 간의 관계	40
4. 심리적 안전감과 직무 번영감 간의 관계	42
5. 심리적 안전감과 변화지지행동 간의 관계	44
6. 직무 번영감과 변화지지행동 간의 관계	45
7. 코칭리더십과 변화지지행동, 심리적 안전감 간의 관계	46
8. 코칭리더십과 변화지지행동, 직무 번영감 간의 관계	48
9. 코칭리더십과 변화지지행동, 심리적 안전감과 직무 번영감 간의 관계	50
제2절 연구모형	53
제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	54
제4절 조사설계	56
제5절 분석방법	57

제4장 실증분석	58
제1절 응답자의 일반적 특성	58
제2절 자료처리 및 분석	60
1. 변수의 일반적 특성	60
2. 신뢰도 및 타당도 측정	60
3. 상관관계 분석	65
제3절 연구모형 및 가설 검증	67
1. 연구모형 검증	67
2. 가설 검증	70
제5장 결론	77
제1절 연구결과 요약	77
제2절 연구의 시사점	79
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구에 대한 제언	83
참고문헌	86
Abstract	105
설문문항	109

표 목차

<표 1> 선행연구에서의 코칭리더십과 관련 개념 정의	8
<표 2> 유사 리더십 유형의 정의 및 특성	11
<표 3> 코칭리더십 선행연구	13
<표 4> 심리적 안전감 선행연구	19
<표 5> 직무 번영감의 선행·결과 변수 관련 최근 연구 결과	26
<표 6> 직무 번영감 선행연구	28
<표 7> 변화지지행동 선행연구	33
<표 8> 응답자 특성	59
<표 9> 변수의 기술통계량	60
<표 10> 탐색적 요인분석 결과	61
<표 11> 확인적 요인분석 결과	62
<표 12> 변수의 신뢰도 검증 결과	64
<표 13> 상관관계 분석 결과	66
<표 14> 모형의 적합도 지수	67
<표 15> 모형 적합도 비교 1	67
<표 16> 모형 적합도 비교 2	68
<표 17> 직접 효과(가설 1~6) 검증 결과	70
<표 18> 직렬다중매개 경로계수 분석 결과	73
<표 19> 직접효과 및 간접효과 분석결과	73
<표 20> 90% 신뢰구간 직접효과 및 간접효과 분석결과	74
<표 21> 가설 검증 결과	76

그림 목차

<그림 1> 연구모형	53
<그림 2> 연구모형(비교)	68
<그림 3> 대안모형 1	69
<그림 4> 대안모형 2	69
<그림 5> 대안모형 3	69
<그림 6> 대안모형 4	69
<그림 7> 분석모형의 직접 경로계수 분석 결과	71
<그림 8> Hayes PROCESS Macro Model 6	72
<그림 9> 분석모형의 직렬 다중매개 경로계수 분석 결과	73

국 문 초 록

현대의 급변하는 조직환경에서 조직은 늘 크고 작은 다양한 변화의 요구를 받고 있다. 그러나 변화에 대한 조직 구성원의 저항과 회피는 항상 존재해 왔다. 따라서 성공적 변화 추진을 위해서는 조직 구성원들이 변화에 대해 긍정적으로 수용하고 지지하는 행동을 취할 수 있도록 하는 것이 필수적이다. 변화지지행동(Supportive Behaviors for Organizational Change)은 조직 변화상황에 대해 조직 구성원이 긍정적 수용을 바탕으로 성공적 변화를 위해 보이는 협조와 적극적인 의지 및 행동이다. 그 간 변화지지행동의 선행 요인에 대해서는 폭넓게 연구되지 않았는데, 이 연구에서는 조직 구성원의 변화지지행동을 이끌어낼 수 있는 요인을 밝히고자 하였다.

특히 현대의 수평적 조직환경에서 권한 위임과 동기부여를 통해 구성원에게 긍정적 영향을 미치는 것으로 주목받고 있는 코칭리더십이 이를 인식한 부하의 변화지지행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 것을 연구의 첫 번째 목적으로 설정하였다. 또한, 이 영향 관계에서의 경로를 파악하기 위해 이론과 선행연구를 바탕으로 구성원이 인식하는 조직의 맥락적 요소인 심리적 안전감과 그들의 직무수행 과정에서 발생하는 긍정적 경험인 직무 번영감이 가지는 매개효과와 순차적 매개효과에 대한 가설을 설정하고 이를 검증하였다.

가설 검증을 위해 국내 일반 기업 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하고 그 결과 수집된 설문조사 응답 데이터 중 최종 418명의 응답을 활용하여 SPSS, AMOS, PROCESS MACRO 프로그램을 활용하여 변수 간의 직접효과와 매개효과, 그리고 직렬다중매개효과를 분석하였다. 그 결과 코칭리더십, 심리적 안전감, 직무 번영감은 부하의 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 것이 검증되었다. 또한 직무 번영감은 상사의 코칭리더십이 부하의 변화지지행동에 미치는 영향을 매개함을 확인하였고, 심리적 안전감은 상사의

코칭리더십과 변화지지행동의 관계에서 매개효과를 가지지 않는 것으로 확인되었다. 그리고 코칭리더십은 심리적 안전감, 직무번영감의 순차적인 다중매개를 통해 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 것이 검증되었다.

본 연구는 이전에 많이 연구되지 않았던 조직 구성원의 변화지지행동을 이끌어낼 수 있는 선행 요인을 제시한 점에서 시사점을 가진다. 기존에 수행된 대부분의 변화지지행동의 선행연구에서는 선행변수로 변화몰입과 긍정심리자본을 제시하여 연구의 폭이 제한적이고 수행된 연구의 수도 많지 않다. 이 연구에서는 리더의 코칭리더십과 구성원의 심리적 안전감, 직무 번영감이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝힘으로써 긍정적 경험이 사고와 행동을 확장시킨다는 확장-수립이론에 기반하여 변화지지행동에 대한 다양한 선행변수를 검증한 것에서 이론적 시사점을 찾을 수 있다.

연구 결과를 실무적으로 적용하기 위해서는 조직은 변화에 대한 구성원의 긍정적 인식과 적극적인 행동을 이끌어내기 위해 리더가 효과적인 코칭리더십을 발휘할 수 있도록 리더 코칭에 대한 교육훈련 등을 제공할 필요가 있다. 그리고 직무 번영감은 변화지지행동을 이끌어낼 수 있는 중요한 요인으로서 조직 구성원이 직무 수행과정에서 활력감과 학습감 등의 긍정적 경험을 할 수 있도록 조직 구성원에 대한 내재적 동기 부여 방안을 마련하는 것이 필요하다. 또한 조직 구성원의 지지를 바탕으로 성공적인 변화를 이행하기 위해 구성원의 심리에 주목하여 자유롭게 발언하고 실수를 하더라도 심리적으로 안전하다고 느낄 수 있는 분위기를 조성하는 것이 필요하다는 실무적 시사점을 이끌어낼 수 있다.

주제어 : 변화지지행동, 코칭리더십, 심리적 안전감, 직무 번영감

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

조직변화는 조직의 환경에 대한 적응 수준과 조직 구성원의 행동유형을 변화시켜 조직유효성을 제고하고 조직을 유지 및 발전시키고자 하는 일련의 과정이다(Dalton & Lawrence, 1970). 따라서 중대한 변화상황이나 시급한 과제에 당면한 상황이 아니더라도, 조직은 늘 크고 작은 변화의 요구를 받고 있다(이나영 등, 2016). 현대의 급변하는 조직환경에서는 다양한 변화의 시도가 요구되고 있는데, 특히 팬데믹을 겪으며 이전에는 생각할 수 없었던 많은 변화와 그에 따른 새로운 시도를 경험하고 있다. 그러나 조직변화는 조직 내에 공포나 불확실성, 의심과 같은 부정적 정서를 생성하고, 조직 구성원들은 변화에 회의적이고 변화의 결과에 의문을 가지기 때문에 변화에 저항하고 변화를 회피하며 그 시도를 평가절하하고는 한다(Chou, 2015; Jaskyte, 2003; Oreg, 2003; Lau & Woodman, 1995). 따라서 조직 구성원들이 변화에 대해 가지는 긍정적 태도는 변화에 대한 수용과 지지에 긍정적 영향을 미치며 변화에 대한 그들의 지지 행동은 성공적 변화를 위해 필수적 요소이다(Chou, 2015; Meyer et al., 2007).

변화지지행동(Supportive Behaviors for Organizational Change)은 조직의 변화상황에 대해 조직 구성원이 긍정적인 수용을 바탕으로 성공적인 변화를 위해 보이는 협조와 적극적인 의지 및 행동이다(Herscovitch & Meyer, 2002). 현대 사회에서 조직은 생존과 지속가능성을 위해 계속 변화에 직면해야 하는데 변화에 대한 조직 구성원들의 적극성은 성공적 변화를 위해 매우 중요한 요인이다(Tummers et al., 2015). 따라서 변화에 효과적으로 대처하고 지속적인 조직 발전을 위해 조직 구성원들이 변화를 긍정적으로 받아들이고 적극적으로 지지할 수 있는 행동을 하게 하는 요인을 파악하는 것이

필요하다.

한편, 현대의 빠르게 변화하는 조직환경에서는 기존의 수직적이고 위계적인 조직구조에서 변화에 빠르게 대처할 수 있는 수평적인 구조로의 변화가 요구되었고, 그에 따라 구성원에게 자율과 책임 부여를 강조하면서도 그들의 역량을 최대한 발휘하도록 지원하는 새로운 리더십이 많은 관심을 받게 되었다(방인식·신제구, 2022; Wang et al., 2021). 코칭리더십은 빠른 변화 환경에서 조직의 신속한 의사결정을 위해 필요한 수평적 리더십에 코칭의 개념을 접목한 개념으로 부하가 업무수행 과정에서 스스로 자신의 가능성을 자각하고 행동하여 개인적으로 또는 조직에 있어 뛰어난 성과를 달성할 수 있도록 스스로의 강점을 자각하고 개발할 수 있도록 지원하고 촉진하는 리더십이다(조은현·탁진국, 2011).

리더는 부하의 중요한 상호작용 대상으로 그들의 인식, 태도, 행동에 결정적인 영향을 미치는 존재로 변화상황에 대한 구성원의 태도, 행동에도 많은 영향을 미친다(김병직, 2022a; 김미경·문재승, 2019; Choi, 2011). 효과적인 코칭리더십을 발휘하는 리더는 부하 직원의 개발을 촉진하는데 필요한 자원과 피드백을 제공하고 효과적인 질문법 등을 활용하여 부하 직원의 학습과 발전에 도움을 준다(Ellinger et al., 2005; 박소희, 2010). 이러한 리더는 변화상황에서 지속적이고 주도적으로 학습·발전할 수 있도록 변화에 대한 긍정적이고 지지적인 행동을 이끌어 낼 수 있다(이인화·탁진국, 2023). 그런데 국내·외를 막론하고 변화지지행동의 선행요인으로 코칭리더십이 미치는 영향에 대해 수행한 실증연구는 많지 않은 실정이다. 따라서 이 연구의 첫 번째 목적은 수평적 조직환경에서 주목받고 있는 코칭리더십이 지속적으로 요구되고 있는 조직의 변화에 대해 조직 구성원들이 보이는 긍정적 행동인 변화지지행동에 어떠한 영향을 미치는지를 실증연구를 통해 밝히는 것으로 설정하였다.

또 다른 연구목적은 리더의 코칭리더십이 부하의 변화지지행동에 어떠한

과정을 거쳐 영향을 미치는지에 대한 경로를 밝히고자 하는 것이다. 특정 변수가 다른 변수에 어떤 과정을 거쳐 영향을 미치는지 파악하는 것이 변수들 사이의 진정한 관계를 정교하게 파악할 수 있도록 돕는 점을 고려해 볼 때(김병직, 2022b), 코칭리더십이 어떤 변수를 매개로 구성원들의 변화지 행동에 영향을 주는지 파악할 필요가 있다.

조직의 분위기 조성에는 일반적으로 리더가 중요한 역할을 하고, 따라서 리더의 접근방식은 조직 분위기 형성에 큰 영향을 미친다(김정식, 2022). 리더가 구성원들에게 참여 가능한 기회를 제공하고 다양한 의견 제시를 권장할 때 구성원들은 편안하고 자유롭게 의견을 개진할 수 있다(Edmondson, 2003). 심리적 안전감은 부정적 결과에 대한 걱정이 없이 자신을 표현할 수 있다는 인식이다(Kahn, 1990). 부하에게 의사결정 권한을 위임하고 논의를 확대하는 등 지원적 조직 분위기를 제공하는 코칭리더십은 구성원의 심리적 안전감을 높일 수 있다(Nembhard & Edmondson, 2006). 또한 심리적으로 안전한 환경에서는 실패와 다양성이 수용되기 때문에 개인은 두려움이 없이 다양한 시도를 할 수 있고 변화에 대한 저항과 두려움이 해소될 수 있을 것이다(이인화·탁진국, 2023; Newman et al., 2017). 그러나 코칭리더십의 효과에 관하여 조직 구성원의 심리와 관련된 변수의 매개효과를 다룬 연구는 부족한 실정이다(이인화·탁진국, 2023; 우성민·이진구, 2019). 따라서 코칭리더십이 변화지 행동에 미치는 긍정적 영향 관계에 있어 조직 구성원의 매개변수로서의 심리적 안전감의 역할을 밝히고자 한다.

한편 최근 긍정 조직학에 대한 관심이 높아지면서 조직 내에서의 구성원의 긍정적 역량이나 심리상태에 대한 연구가 확대되어 왔으며, 이에 따라 조직 구성원의 직무수행 과정에서 발생할 수 있는 긍정적 경험인 ‘직무 번영감(Thriving at Work)’에 대한 관심이 커져왔다(Liu et al, 2021; Goh et al, 2021; Lee & Lee, 2020; Kleine et al, 2019; 윤소겸 등, 2020; 박상언 등, 2016). 직무 번영감은 개인이 직무를 통해 활력감(vitality)과 학습감

(learning)을 경험하는 심리상태로, 조직 구성원들은 직무 번영감의 활력감과 학습감을 통해 단기적으로는 성장(grow)하며 장기적으로는 적응(adapt)할 수 있다(Spreitzer et al., 2005). 직무 번영감은 조직유효성에 긍정적 영향을 미치고 종업원의 개인적 웰빙에도 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되어 구성원의 긍정적 심리상태를 바탕으로 하는 개인 발전을 통해 조직의 목표 달성으로 이어지는 중요한 개념으로 인식되고 있다(Goh et al., 2021; Kleine et al., 2019; Walumbwa et al., 2017; 유민준 등, 2020; 박상언, 2019; 박상언 등, 2016).

직무 번영감은 조직의 인적자원 차원에서의 지속가능성을 이해하는데 중요한 요소로, 직무 번영감을 느끼는 개인은 성장과 발전을 위한 에너지를 얻고 직무를 위한 자원을 창조해낼 수 있기 때문이다(Spreitzer et al., 2012). 자원보존이론의 측면에서 조직 구성원이 직무 번영감을 통해 얻은 에너지와 자원은 변화에 긍정적으로 대처하고 적응하며 변화상황에 대해 지지적인 행동을 이끌어내는데 활용될 수 있다. 선행연구에 따르면 직무 번영감은 조직 구성원의 내재적 동기를 발현시키는 리더의 코칭에 긍정적인 영향을 받는다(Raza et al., 2017; Spreitzer et al., 2005). 이에 따라 이 연구에서는 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향 관계에서 직무 번영감의 매개효과를 확인해보고자 한다.

또한, 심리적 안전감은 구성원의 직무 번영감 증진에 긍정적 영향을 미치는 요인이다. 조직 구성원이 심리적으로 안전하다고 느낄 때 학습을 위한 열정이 증가하며 실수에 대한 관용적 환경, 리더의 신뢰는 부하의 열정에 긍정적 영향을 미쳐 직무 번영감을 증진시킨다(Zeng et al., 2020; Jiang et al., 2019). 선행연구에서도 심리적 안전감이 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 것이 검증된 바 있다(Rabiul et al., 2023; Jiang et al., 2019, 박상언, 2019; Frazier & Tupper, 2018). 이에 착안하여 코칭리더십이 심리적 안전감과 직무 번영감에 긍정적 영향을 미쳐 이 영향이 순차적으로 구성원의 변화

지지행동을 증가시킬 것으로 보고 변수들의 직렬다중매개 관계를 검증하고자 한다.

기존의 연구들은 변화지지행동의 선행변수로 대부분 변화몰입과 긍정심리자본을 제시하고 있다(Shin et al., 2012; 조영복·이나영, 2010; 현창혁·이호선, 2013; 김규한·허철무, 2019; Herscovitch & Meyer, 2002;). Herscovitch & Meyer(2002)는 변화를 긍정적으로 수용하고 지지하는 조직 구성원 행동의 선행 요인이 무엇인지 밝히고 이해하는 것이 중요함에도 충분한 연구가 이루어지지 않았음을 언급하면서 변화지지행동에 영향을 미치는 선행 변수에 대한 연구가 더욱 필요하다고 하였다.

이에 따라 본 연구에서는 구성원이 인식한 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향 관계에서 심리적 안전감과 직무 번영감의 매개효과를 살펴봄으로써 급변하는 환경에서의 지속가능한 조직을 위한 조직 구성원의 변화지지행동을 증진할 수 있는 리더의 역할과 구성원의 태도가 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 코칭리더십

1. 개념

현대의 조직구조가 계층제 조직에서 수평적 조직으로 전환되고, 인적자원 관리 역시 연공 서열 중심에서 성과와 역량 중심 관리로 전환되면서 리더-구성원의 관계에서 지시적 리더십이 아닌 리더의 지원과 구성원의 자율성에 대한 관심이 증가하고 있고, 조직 구성원들은 자신이 전문가로 성장하는 것을 지원해줄 뿐만 아니라 자유롭게 의사소통이 가능한 리더를 원하고 있다(김일 등 2017; Kim, 2014; 조은현·탁진국, 2011; Ellinger et al., 2005).

이러한 측면에서 코칭리더십은 최근에 많은 주목을 받고 있는 새로운 리더십 유형으로, 조직 구성원이 심층적 요구를 발견하고 목표를 설정하며 기술과 성과를 개선할 수 있도록 돕는 리더의 코칭스킬 활용을 강조하는 리더십의 한 유형이다(Ying, 2019). 코칭리더십은 통제와 지시에 의한 전통적 리더십과 비교하여 부하의 잠재 가능성을 인정하고 부하가 자신의 역량을 최대한 발휘하여 스스로 성장할 수 있도록 동기를 부여하는 리더십으로 기존의 수직적 통제에서 벗어나 수평적 운영을 중시하는 현대의 조직에서 그 중요성이 커지고 있다(Park et al., 2021; 김일 등, 2017; Stowell, 1986).

코칭이란 코칭에 대한 전문성을 갖춘 코치(coach)와 문제 해결을 위해 코칭을 의뢰한 고객인 피코치(coachee)의 상호작용을 통해 문제를 해결하기 위한 과정이다(우성민·이진구, 2019). Stowell & Stone(1990)은 전통적 관리 방법인 Taylor의 과학적 관리 관점에서 관리자가 종업원의 과업 성과를 극대화하기 위해 분절된 과업에 대한 통제에 집중하는데서 발생하는 문제들을 지적하고, 성과를 창출하는 과정에서의 과업 간 관계와 개선을 강조하며 코

칭을 직무에서의 인적 요소를 지속적으로 개선하는 과정이라고 하였다. Stowell(1986)은 기술 등 업무환경 변화에 따라 리더와 구성원 관계가 상하 관계에서 파트너십으로 전환되면서 코칭을 통해 구성원을 독려(stimulate)하는 리더의 능력이 필수적이며, 업무의 복잡성과 모호성으로 인해 발생하는 문제를 단순히 정의하기 어려운 오늘날의 환경에서 문제와 도전에 대한 개별적 논의인 코칭을 통한 접근이 필요하다고 하였다. 그는 코칭 과정을 부하의 행동, 태도나 행위에 변화를 가져오기 위한 리더 주도적인 비공식적 논의로 정의하였다.

Google Scholar 등을 통해 코칭리더십(coaching leadership)을 키워드로 하여 관련 해외 연구를 검색해보면 ‘코칭리더십’의 개념과 함께 ‘리더십 코칭(leadership coaching)’이나 ‘상사 코칭 또는 관리적 코칭(행동)(managerial coaching (behavior))’에 대한 연구가 많이 검색된다. 실제로 조직 내에서의 코칭에 대한 논의에서는 코칭리더십, 코칭행동, 리더코칭 등 용어가 혼용되고 있다(장미화·탁진국, 2019). 리더십 코칭은 리더의 역량 향상을 위해 전문 코치에 의해 조직 내 임직원, 즉 리더들을 대상으로 의사소통, 관계 형성 등 리더십 역량을 향상시킬 목적으로, 또는 리더 자신의 개인적 문제를 주제로 이루어지는 코칭을 말한다(조은현·탁진국, 2011). 또한 관리적 코칭(행동)은 부하의 학습과 효과성을 진전시키는 효과적인 관리 방법 및 리더십 실천방식이다(Kim et al, 2013).

Ellinger 등(2005)은 관리적 코칭(managerial coaching)을 문제 해결, 업무 성과를 개선하기 위한 일상적이고 실질적인 프로세스로서, 조직 구성원들이 성과와 직무 기술을 향상시킬 기회를 인식하는 데 도움을 주고, 이전의 수준을 능가하는 성과를 위해 직원들에게 권한을 부여하는 프로세스로 다양하게 정의되는 독특한 리더십 스타일(coaching-style leadership)이라고 하여 상사의 코칭 행동에 리더십의 개념을 부여하였다.

국내에서는 조은현·탁진국(2011)이 수평적 현대 조직의 요구에 부합하는

새로운 리더십을 제안하면서 코칭 개념을 리더십과 접목하여 리더십 코칭이 아닌 리더가 구성원에게 직접적인 영향력을 미쳐 탁월한 성과를 달성하게 하는 코칭리더십으로 발전시켜 코칭리더십의 척도를 개발하고 타당도를 분석하였다. 우성민·이진구(2019)는 코칭리더십을 리더가 코칭을 기반으로 발휘하는 리더십이라고 하며 리더가 조직 구성원의 성과 향상을 목적으로 그들의 잠재력 극대화를 위해 영향력을 행사하여 학습과 역량을 제고시켜 스스로 자신의 임무를 해결해 나갈 수 있도록 돕는 행동으로 정의하였다.

이처럼 코칭리더십, 상사 코칭 또는 관리적 코칭(행동)은 부하직원에게 권한과 동기를 부여하고 성과를 창출할 수 있도록 하는 리더십의 개념을 공유하고 있는 개념들이며 국내의 많은 코칭리더십 연구들은 리더가 보여주는 관리적 코칭(행동)의 개념을 코칭리더십의 개념으로 활용하고 있다(방인식·신재구, 2022; 정다운·오상진, 2022; 김병직, 2022b; 박재진·최은수, 2013).

선행연구에서의 코칭리더십 그리고 관련 개념에 대한 정의를 살펴보면 다음 <표 1>과 같다.

표 1. 선행연구에서의 코칭리더십과 관련 개념 정의

연구자(연도)	개념	정의
Stowell(1987)	코칭 과정 (coaching process)	부하의 행동, 태도, 행위의 변화를 가져오기 위해 고안된 리더 주도적인 비공식적 논의
Ellinger & Bostrom (1999)	관리적 코칭 (managerial coaching)	문제 해결, 업무 성과를 개선하기 위한 프로세스로서, 조직 구성원들의 성과·기술 향상 기회 인식에 도움을 주고, 더 나은 성과를 위해 직원들에게 권한을 부여하는 프로세스로 다양하게 정의되는 독특한 리더십 스타일
Wang 등(2022)	코칭리더십 행동 (coaching leadership behavior)	지도, 촉진과 영감을 통해 부하의 감정, 태도, 행동에 영향을 미치는 긍정적 리더십 행동
Ying(2019)	코칭리더십	직원의 성과에 대한 피드백, 불확실성에 대한 용인, 학습과 협력에 대한 강조 등으로 표현되는 코치로서의 상사가 나타내는 관리 효과성

연구자(연도)	개념	정의
방인식·신제구 (2022)	코칭리더십	조직 목표 달성을 위해 리더가 부하의 학습과 성장을 촉진하는 행동으로서, 부하의 신뢰와 수평적 관계를 바탕으로 그들이 스스로 잠재력을 개발하고 성과를 달성할 수 있도록 지원하고 촉진하는 리더십
김문준 등(2021)	코칭리더십	수평적 상호작용을 통해 조직 구성원이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 잠재력을 증진시키는 리더십
우성민·이진구 (2019)	코칭리더십	리더가 조직 구성원의 성과 향상을 목적으로 그들의 잠재력 극대화를 위해 영향력을 행사하여 학습과 역량을 제고시켜 스스로 자신의 임무를 해결해 나갈 수 있도록 돕는 행동
조은현·탁진국 (2011)	코칭리더십	조직 구성원이 업무수행 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십
박재진·최은수 (2013)	코칭리더십	리더가 조직 구성원과의 수평적이고 신뢰감 있는 관계를 바탕으로 그들의 역량을 개발하고 업무수행 과정을 평가, 피드백해주며 지속적 동기 부여를 통해 조직성공에 영향력을 미치는 리더의 행동양식
김일 등(2017)	코칭리더십	리더가 부하와의 신뢰 관계를 바탕으로 부하의 역량을 개발하고 경청과 공감으로 목표를 달성할 수 있도록 피드백해주며 자기 주도적으로 직무에 임하게 함으로써 조직의 성과를 높이기 위해 발휘하는 리더십

코칭은 구성원의 필요를 파악하고 지원하며 긍정적인 업무환경 조성 및 생산성·품질을 보장하고 고객 만족을 추구해야 하는 리더의 세심한 균형을 요구하는 행위(Stowell, 1988), 리더의 코칭은 명확성과 피드백 제시, 구성원들에 대한 참여 독려, 그들의 우려에 대한 경청과 다른 사람의 아이디어와 질문에 대한 수용성을 포함하는 행위이다(Edmondson, 2003).

코칭리더십을 발휘하는 리더의 특징을 살펴보면, Stowell(1988)은 효과적인 코치는 부하를 파트너로 생각하고 그들을 참여시키고 신뢰하며 조직 내·

외부에서 겪는 문제 해결을 도와주고 그들과 충실히 소통한다고 하면서, 코칭리더와 부하의 성공적인 파트너십은 좋은 팀워크, 기술과 능력의 다양성 증진, 창의성, 어려운 시기의 정서적 지지 등의 효과를 가진다고 하였다. Ellinger & Bostrom(1999)은 코칭리더는 부하의 학습과 발전을 강화하고 그를 돕기 위해 권한 부여 행동을 통해 부하의 학습을 촉진하고자 하고, 부하의 이해도를 증진하고 관점을 새롭게 하며 부하를 지도하고 지원한다고 하였다. 또한 코칭리더십을 발휘하는 리더는 기존 리더십과는 달리 자기중심적인 관점이 아닌, 부하의 관점과 입장에 초점을 맞추어 그들의 무한한 가능성을 믿고 그들에게 내재되어 있는 답을 찾아주며 부하의 역량을 향상시키기 위해 지속적인 피드백을 제공함으로써 문제 해결에 도움을 준다(우성민·이진구, 2019).

한편, 위 <표 1>에서 제시된 학자들의 코칭리더십에 대한 다양한 정의를 종합적으로 살펴보면 코칭리더십의 공통적인 특성으로 부하와의 수평적 관계, 구성원의 자율성 보장과 참여 독려, 부하의 의견 경청과 피드백 제공, 구성원의 역량 개발과 성과 달성 등이 제시되고 있다. Ying(2019)은 코칭리더십의 정의가 일관되지 않지만 부하와의 열린 대화, 팀워크에의 집중, 근로자의 학습과 성장에 주의를 기울이는 것에 대해 의견일치가 있다고 하였다.

이 중 많은 부분에서 코칭리더십이 현대 조직 내에서의 수평적이고 소통 중심적인 관계에 대한 강조로 주목받고 있는 서번트리더십(Servant Leadership), 포용적리더십(Inclusive Leadership) 등과 공유하는 특성을 발견할 수 있다. <표 2>는 코칭리더십과 공통적 특성을 공유하는 다른 리더십 유형의 정의와 특성을 보여준다. 코칭리더십은 서번트리더십과는 부하와의 수평적 관계와 권한 위임, 동기부여 등의 특성을 공유하며 포용적리더십과는 지원적인 모습의 리더, 의사결정 과정에의 참여 독려, 경청 등의 특성을 공유하고 있다.

표 2. 유사 리더십 유형의 정의 및 특성

개념	정의 및 특성
서번트리더십	부하를 존중하고 성장과 발전을 도와주며 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십으로 리더와 구성원은 상하관계가 아닌 수평적 동료 관계를 이루어 서번트 리더는 구성원들이 권한과 책임을 위임하여 자율적으로 업무를 수행하도록 하고 그들을 지원하며 동기를 부여(Rabiul et al, 2023; 김창호·차동욱, 2008)
포용적리더십	부하의 니즈에 집중하여 개방성, 접근용이성, 이용가능성을 보이며, 지원적·상호작용적이고 공정하며 실수에 대해 관대한 리더십 스타일로 리더는 부하가 의사결정 과정에 참여하도록 독려하고 경청하며 모든 부하를 동등하게 대하고 다른 의견들을 존중(Zeng et al, 2020; Nembhard & Edmondson, 2006)

그러나, 코칭리더십은 리더가 수행하는 부하의 강점을 스스로 자각하고 개발하도록 지원하고 촉진하는 역할에 주목하며 부하가 리더의 적절한 도움을 받아 자신의 가능성을 자각하여 자신과 조직에 있어 뛰어난 성과를 달성하도록 하는 점에서 다른 리더십 유형과 구별된다(조은현·탁진국, 2011). 또 상호작용에 있어서 부하를 지도(guide)하기 위해 영감과 동기를 부여하는 것에 집중하는 차이가 있다(Ying, 2019).

여러 학자들이 코칭리더십의 구성요소를 다르게 분류하였는데 그 중 가장 대표적으로 소개되는 분류는 방향 제시, 역량개발, 수행평가, 관계의 4가지 구성요소로 제시한 Stowell(1986)의 코칭 분류이다(우성민·이진구, 2019).

또한, Cardoso 등(2014)은 리더십 효과 측정을 위한 질문지 개발을 위한 연구에서 코칭리더십의 구성요소를 소통, 상호작용적 피드백, 권한 부여와 영향력 행사, 조직 목표 달성을 위한 지원으로 구분하였다. 소통에는 경청과 상담과 같은 대화의 기술이 포함되었으며 피드백에는 방향과 새로운 관점 제시, 업무에 대한 질문 등이 포함되었다. 권한 부여와 영향력 행사에는 의사결정의 공유, 책임 부여, 부하의 역량 향상을 위한 영향력 행사를 포함하였고 목표 달성을 위한 지원에는 장애 극복에 대한 도움, 목표설정, 주기적 결과 검토, 기한 설정 등을 포함하였다.

한편 국내에서는 조은현·탁진국(2011)이 코칭리더십을 존중, 관점변화, 부하의 성장 가능성에 대한 믿음, 인정의 4개 요인에 대해 추출하고 측정함바 있다. 존중은 리더의 부하에 대한 인간적 존중, 심리적인 지지와 지원을 말하며 관점변화는 부하를 파악하고 기대하는 바를 제시하며 목표 달성을 위해 구체적, 현실적인 피드백을 제시하는 것이다. 성장 가능성에 대한 믿음은 부하가 기존의 사고방식이 아닌 새로운 관점에서 사고하고 문제 해결을 할 수 있도록 하는 사고 촉진적 질문과 관련되며 믿음은 부하의 성장 가능성과 잠재적인 능력에 대한 믿음을 말한다.

Heslin 등(2006)은 선행연구의 검토를 통해 종업원의 성과 향상을 위한 코칭의 3가지 통합적 요소를 지도(guidance), 촉진(facilitation), 영감(inspiration)으로 제시하였다. 먼저 지도는 수행 기대 수준에 대한 명확한 소통, 그리고 수행의 결과물과 개선 방법에 대한 건설적 피드백을 포함한다. 촉진은 종업원이 문제를 해결하는 방법을 분석하고 탐색하며 그들의 수행을 강화하는 것을 돕는 것을 말한다. 마지막으로 영감은 조직 구성원들이 그들의 잠재력을 깨닫고 발전시켜나가기도록 자극하는 것이라고 하였다.

한편, 코칭의 행동적 분류로는 Ellinger & Bostrom(1999)이 4종류의 권한부여(empowering) 행동과 9종류의 촉진(facilitating) 행동으로 구분하였다. 권한부여 행동은 부하들이 자신들의 행동과 결정에 대해 더욱 책임감을 느끼도록 하는 리더의 행동이며 촉진 행동은 조직 구성원들의 이해를 증진시키고 새로운 시각을 가지게 하며, 그들의 학습과 발전을 강화하기 위해 가이드와 지원을 제공하는 행동이다.

3. 선행연구

코칭리더십의 선행연구에 대해 살펴보면, 코칭리더십과 관리적 코칭(행동)은 주로 독립변수로서 조직유효성에 관련된 다양한 결과변수들에 미치는 궁

정적 영향을 다룬 연구가 많이 수행되었다. 종속변수로는 혁신행동, 적응수행, 안전행동, 잡크래프팅, 조직시민행동, 건설적 발언행동, 학습 등 주로 조직 구성원의 긍정적 행동에 대해 미치는 영향이 많이 연구되었으며(Ying, 2019; 민정아·박종우, 2023; 김재명, 2022; 방인식·신재구, 2022; 김병직, 2022b; 한지영 등, 2022; 박선규·정은경, 2021; 이상호·이형룡, 2020; 김일 등, 2017), 조직몰입과 직무만족, 직무 번영감, 지식공유의도 등 조직 구성원의 긍정적 태도와 경험, 그리고 조직성과에 미치는 긍정적 영향에 관한 연구도 다양하게 수행되었다(Hwang et al., 2023; Wang et al., 2021; Raza et al., 2018; Kim, 2014; Kim et al., 2013; 박재진·최은수, 2013).

한편, 코칭리더십이 조직유효성 변수 관련 긍정적 영향을 미치는 관계에서 긍정심리자본(이가현·임상혁, 2019), 그릿과 프론티어 경력태도(방인식·신재구, 2022), 심리적 임파워먼트와 주인의식(이상호·이형룡, 2020) 등 조직 구성원의 긍정적 심리상태가 매개효과를 가지며 조직신뢰(박선규·정은경, 2021), 역할 명확성(Kim, 2014), 심리적 안전감(민정아·박종우, 2023; 김재명 2022), 조직지원인식(김병직, 2022b), 학습조직(박재진·최은수, 2013) 등 조직 구성원이 느끼는 조직 환경과 맥락 등도 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 코칭리더십의 선행연구를 표로 정리해보면 <표 3>과 같다.

표 3. 코칭리더십 선행 연구

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
Hwang 등 (2023)	코칭리더십	창의적 성과	심리적 임파워먼트 건설적 발언행동	코칭리더십이 창의적 성과에 미치는 영향을 심리적 임파워먼트와 건설적 발언행동이 순차적 매개
Wang 등 (2021)	코칭리더십	지식공유 의도	종업원의 웰빙(매개) 자기효능감(조절)	코칭리더십이 종업원 웰빙을 통해 지식공유의도에 미치는 긍정적 영향을 자기효능감이 정(+)적으로 조절
Ying (2019)	코칭리더십	혁신행동	job motivation (매개)	코칭리더십이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 업무동기가 매개

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
Raza 등 (2018)	관리적 코칭	직무 번영감	조직정치지각 (조절)	관리적 코칭이 직무 번영감에 미치는 영향을 조직정치지각이 부(-)적으로 조절
Kim (2014)	관리적 코칭	조직몰입 직무성과	직무만족(매개) 역할 명확성(매개)	관리적 코칭은 직무만족, 역할 명확성을 통해 조직몰입과 직무성과에 긍정적 영향
Kim 등 (2013)	관리적 코칭	직무성과 조직몰입 경력몰입	직무만족(매개) 역할 명확성(매개)	관리적 코칭은 직무만족, 역할 명확성을 통해 조직몰입과 직무성과, 경력몰입에 긍정적 영향
민정아·박종우 (2023)	코칭리더십	혁신행동	심리적 안전감	코칭리더십 하위요인(방향제시, 관계)이 혁신행동에 미치는 영향에서 심리적 안전감이 매개
이인화·탁진국 (2023)	코칭리더십	변화지향행동	심리적 안전감	코칭리더십이 변화지향행동에 미치는 영향을 심리적 안전감이 매개
김재명 (2022)	코칭리더십	혁신행동	심리적 안전감 피드백 추구행동	코칭리더십이 혁신행동에 미치는 영향에서 심리적 안전감과 피드백 추구행동이 순차적 매개
방인식·신재구 (2022)	코칭리더십	잡크래프팅	그릿 프로티언경력태도	코칭리더십이 구성원 잡크래프팅과 정(+)의 관계 코칭리더십과 잡크래프팅 간 그릿과 프로티언 경력태도가 정(+)의 직렬다중 매개
김병직 (2022b)	코칭리더십	안전행동	일의 의미 조직지원인식	코칭리더십은 일의 의미와 조직지원인식의 순차적 매개를 통해 안전 행동에 긍정적 영향
정다운·오상진 (2022)	코칭리더십	직무재창조	피드백 수용도(매개) 학습목표 성향(조절)	코칭리더십은 피드백수용도의 매개를 통해 직무재창조에 긍정적 영향
한지영 등 (2022)	코칭리더십	적응수행	직원몰입(매개) 조직커뮤니케이션 (조절)	코칭리더십과 적응수행의 관계에서 직원몰입이 조직커뮤니케이션 수준에 의해 조절된 매개효과를 가짐
박선규·정은경 (2021)	코칭리더십	혁신행동	조직신뢰(매개) 권력거리 성향(조절)	코칭리더십과 혁신행동 간 관계에서 권력거리성향이 조직신뢰의 매개효과를 조절

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
김문준 등(2021)	코칭리더십	학습몰입 자기주도적 학습	-	코칭리더십은 구성원의 학습 몰입과 자기주도적 학습에 긍정적 영향을 미침
나기현 (2020)	코칭리더십	직무성과	심리적 임파워먼트	코칭리더십 구성요소 중 방향 제시, 개발요소가 직무성과에 미치는 긍정적 영향을 심리적 임파워먼트가 매개
이상호· 이형룡 (2020)	코칭리더십	건설적 발언행동	심리적 임파워먼트 심리적주인의식	코칭리더십과 건설적 발언행동의 관계에서 심리적 임파워먼트와 심리적 주인의식이 순차적 매개
이가현· 임상혁 (2019)	코칭리더십	혁신행동	긍정심리자본 조직몰입	코칭리더십이 긍정심리자본과 조직몰입을 매개로 혁신행동에 긍정적 영향을 미침
김일 등 (2017)	코칭리더십	조직시민행동	직무자율성	리더의 코칭리더십과 조직시민행동 하위요인인 시민의식, 스포츠맨십, 양심성 간의 긍정적 관계를 직무자율성이 매개
지성호· Kong (2017)	코칭리더십	맥락수행	기본심리욕구	코칭리더십이 자율성과 관계성 욕구를 촉진 코칭리더십이 맥락수행에 미치는 긍정적 영향을 관계성 욕구가 부분 매개
권기창· 양해술 (2016)	코칭리더십	조직시민행동 이직의도	직무특성	코칭리더십은 이직의도에 부정적, 직무특성에 긍정적 영향을 미침 코칭리더십과 이직의도 간의 관계를 직무특성과 조직시민행동이 매개
강영순· 김정훈 (2013)	코칭리더십	혁신행동 개인지향조직 시민행동	기본심리욕구	코칭리더십과 혁신행동의 정의 관계를 관계성 및 유능성 욕구가 완전 매개 코칭리더십과 개인지향 조직 시민행동의 정의 관계를 관계성 욕구가 부분 매개
박재진· 최은수 (2013)	코칭리더십	조직유효성 (조직몰입, 직무만족)	학습조직 문제해결능력	코칭리더십이 학습효과, 문제 해결능력, 조직유효성에 긍정적 영향을 미침
하원식· 탁진국 (2012)	코칭리더십	맥락수행 창의적행동	조직미덕(조절) 학습목표 지향성(조절)	코칭리더십은 구성원의 맥락수행에 정적인 영향을 미치며 조직미덕이 조절 코칭리더십은 구성원의 창의적 행동에 정적인 영향을 미침

제2절 심리적 안전감

1. 개념

Edmondson & Bransby(2023)은 팬데믹 이후의 상황에서 오늘날의 조직들이 더 큰 불확실성과 복잡성에 직면하였으며 이에 조직 구성원이 적시에 솔직하게 지식을 발휘할 수 있도록 영감을 주고 능력을 발휘하도록 하는 조직 환경 구축이 요구되고 있다고 지적하면서, 심리적 안전감(Psychological Safety)은 이를 가능하게 하는 직무 환경, 즉 조직 구성원들이 자신을 솔직하게 드러내는 것이 가능하고 믿는 환경을 설명한다고 하며 현대 조직에서 심리적 안전감이 가지는 중요성을 강조하였다.

심리적 안전감이란 역할수행에 있어 자신의 이미지나 경력, 지위 등에 일어날 수 있는 부정적 결과에 대한 걱정이 없이 신체적, 인지적, 감정적으로 자신을 표현하고 자신에게 충실할 수 있다는 인식을 의미한다(Kahn, 1990). 이는 업무에 있어서 대인 간의 위험을 감수하는 것의 결과와 관련된 인식으로(Edmondson & Bransby, 2023; Edmondson, 1999), 조직 구성원들이 심리적으로 안전하다고 느끼는 환경에서는 위험을 감수하고, 작은 실수가 있더라도 그에 대한 처분을 걱정하지 않으며 이를 상사에게 보고할 수 있다(Rabiul et al., 2023).

즉, 조직 구성원이 조직 내에서 누군가의 발언이나 작은 실수에 대하여 비난 또는 거부하거나 처벌하지 않을 것이라는 믿음을 가질 수 있다면 심리적 안전감이 제공되는 조직환경이라고 할 수 있다(Rabiul et al., 2023; Edmondson, 1999). Edmondson(2005)은 개인은 조직에서 어떤 행동이나 방향을 취할지를 결정하기 위한 인식적 과정에 있어 소속 조직 내 분위기에서의 그 행동이나 행위와 관련된 대인적 위험을 평가한다고 주장하며, 자신의 행동으로 인하여 수치심을 느끼게 되거나 비난을 받을 가능성 등이 있다고 믿으면 행동을 삼가기로 선택할 것이라고 하였다.

Kahn(1990)은 대인 관계, 조직 역동성, 관리 유형과 과정 그리고 조직 규범이 심리적 안전감에 직접적으로 영향을 미치는 요소라고 하였다. 지원적이고 신뢰감 있는 대인 관계는 개인이 실패하더라도 그 결과를 두려워하지 않을 수 있는 유연성을 제공하기 때문에 심리적 안전감을 증진시킨다. 또한, 그룹 내 역학 관계에 있어 권한이나 경쟁, 성별 등에 의해 개인에게 부여되는 비공식적, 무의식적 역할은 심리적 안전감에 영향을 미치는데, 권한, 경쟁, 성별에 있어 우위에 있는 역할을 맡는 구성원의 심리적 안전감이 더 크게 나타난다. 한편, 지원적이고 유연하며 명확성을 가지는 리더의 특성은 부하의 심리적 안전감을 증가시키는데 관리자가 이러한 환경을 제공하면 조직 구성원은 실패에 대한 두려움이 없이 도전할 수 있기 때문이다. 마지막으로 조직 규범의 범위 내에서 명확히 요구되는 역할을 수행할 때 심리적 안전감은 높게 나타난다.

Schein & Bennis(1965)에 의해 수행된 조직변화와 관련한 고전적 연구에서는 조직 구성원들이 안전하다고 느끼고 그들의 행동을 변화시키기 위해서는 심리적 안전감을 제공할 수 있는 업무환경이 필요하다고 하였다. 이는 심리적 안전감이 조직 구성원들의 저항성과 학습 불안을 극복하는데 도움을 주기 때문이다(Kark & Carmeli, 2009). 또한 심리적 안전감은 조직 구성원의 학습 행동과 활력에 긍정적 영향을 미친다(Edmondson, 1999; Kark & Carmeli, 2009;). Edmondson(2003)은 효과적인 팀 리더는 심리적 안전감 조성을 통해 학습을 촉진하고 혁신을 증진할 수 있다고 하였다.

Edmondson & Lei(2014)는 특히 불확실성이 있거나 창의력을 요구하는 경우 심리적 안전감이 효과적인 수행을 가능하게 하며, 심리적 안전감을 느낄 수 있는 환경에서는 조직 구성원들이 아이디어를 제시하거나 실수를 인정하고 도움을 요청하거나 피드백을 제공하는 등 학습에 필요한 행동을 가능하게 하고 구성원의 발언행동을 가능하게 한다고 하였다. 심리적 안전감의 효과에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

2. 선행연구

심리적 안전감은 주로 조직 내 리더십이 조직 구성원의 긍정적 행동에 미치는 영향에 대한 매개변수로 많이 연구되었다. 포용적 리더십(Li & Peng, 2022; Zeng et al., 2020; 서우형·노명화·이지영, 2019; 김미경·문재승, 2019;), 코칭리더십(민정아·박종우, 2023; 김재명, 2022), 참여적리더십과 윤리적 리더십, 서번트리더십, 임파워링리더십 등의 리더십 유형은 심리적 안전감을 매개로 구성원의 행동에 영향을 미친다(민정아·박정우, 2023; 김재명, 2022; 김정식, 2022; 김병직, 2022a; 김유진·김병직, 2021; 김수진·권기욱, 2019).

또한 다양한 연구를 통해 심리적 안전감은 조직 구성원의 혁신행동, 창의성, 창의적 직무몰입, (건설적) 발언행동, 주도적 행동, 피드백 추구행동, 안전행동 등 긍정적 행동을 제고할 수 있음이 밝혀졌다(Qian et al, 2022; Zeng et al, 2020; Yang et al., 2019; 민정아·박종우, 2023; 김정식, 2022; 김병직, 2022a; 서우형 등, 2019; 김수진·권기욱, 2019).

Edmondson & Lei(2014)는 심리적 안전감을 다룬 연구에 대한 분석을 통해 개인 차원 연구에서는 심리적 안전감이 역할 내 행동과 발언행동에 긍정적 영향을 미치며, 조직 차원 연구에서는 조직성과와 조직학습에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다고 하였다. 또한 조직 내 다양한 그룹 차원의 연구에서는 심리적 안전감이 팀 학습에 영향을 미치는 선행변수이며, 조직 맥락, 리더십 등이 혁신, 성과, 학습 등에 미치는 영향을 매개한다고 하였다.

Edmondson & Bransby(2023)의 연구에서는 심리적 안전감이 과업 완수, 학습 행동의 강화, 업무 경험의 개선, 리더 및 리더십과 가지는 관계를 분석하였다. 과업 완수는 심리적 안전감을 통한 개인적 수행 강화, 효과적인 팀 워크를 위한 장애 극복, 조직 단위 성과 제고로 달성된다. 학습 행동의 강화 측면에서는 심리적 안전감이 학습과 지식 전수(knowledge transfer), 지식 공유, 발언행동을 촉진하며 창의성과 혁신을 강화한다. 한편 지식은폐행동은

심리적 안전감에 부정적 영향을 미친다고 하였다. 또한 심리적 안전감은 개인의 진정성과 개방성, 도움행동에 긍정적 영향을 미쳐 동료들과 좋은 관계를 맺게 하고 직무열의와 직무만족에도 영향을 미친다. 또 스트레스를 극복하도록 돕고 포용적 분위기를 만들어 개인의 업무 경험을 개선할 수 있다. 그리고 심리적 안전감을 강화하는 요인으로 경청하고 역량과 투명성을 보여주며 피드백을 공유하는 리더의 특성을 제시하였다.

또 Li & Peng(2022)은 포용적 리더십이 감정적 소진에 미치는 부(-)적 영향에서 심리적 안전감의 부분 매개효과를 검증하였는데, 조직 구성원이 느끼는 심리적 안전감이 감정적 소진을 감소시키는 효과를 확인하여 개인에게 미치는 부정적 영향의 감소를 통해 조직에 긍정적 효과를 가져오는 변수임을 확인하였다. 한편 심리적 안전감을 독립변수로 하여 활력(vitality)의 매개를 통해 창의적 직무몰입에 영향을 미치는 것을 밝힌 연구도 있다(Kark & Carmeli, 2009). 심리적 안전감에 대한 선행연구의 내용은 <표 4>와 같이 정리하였다.

표 4. 심리적 안전감 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
Qian 등(2022)	리더 겸손	피드백 추구 행동	심리적 안전감(매개) 직무불안정성(조절)	리더 겸손은 심리적 안전감을 매개로 조직 구성원의 피드백 추구 행동에 긍정적 영향을 미침
Li & Peng (2022)	포용적 리더십	감정적 소진	caring ethical climate(매개) 심리적 안전감(매개)	포용적 리더십이 감정적 소진에 미치는 부(-)적 영향을 심리적 안전감이 매개
Zeng 등(2020)	포용적 리더십	주도적 행동	심리적 안전감(매개) 직무 번영감(매개)	포용적 리더십이 주도적 행동에 미치는 영향을 심리적 안전감과 번영감이 순차적 매개

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
Yang 등(2019)	역설적 리더 행동	창의성	직무 번영감(매개) 심리적 안전감(조절)	역설적 리더 행동이 창의성에 미치는 영향을 직무 번영감이 매개 심리적 안전감이 직무 번영감이 창의성에 미치는 영향을 조절하여 조절된 매개효과
Kark & Carmeli (2009)	심리적 안전감	창의적 직무몰입	활력(매개)	심리적 안전감은 활력을 매개로 창의적 직무몰입에 긍정적인 영향을 미침
민정아·박종우 (2023)	코칭리더십	혁신행동	심리적 안전감(매개)	코칭리더십 하위요인(방향제시, 관계)이 혁신행동에 미치는 영향에서 심리적 안전감이 매개
김재명 (2022)	코칭리더십	혁신행동	심리적 안전감 피드백 추구행동	코칭리더십이 혁신행동에 미치는 영향에서 심리적 안전감과 피드백 추구행동이 각각 매개 및 순차적 매개
김정식 (2022)	참여적 리더십	조직몰입 혁신행동	심리적 안전감(매개)	참여적 리더십이 심리적 안전감을 통해 조직몰입에 영향을 미침 (완전매개) 참여적 리더십이 심리적 안전감을 통해 혁신행동에 영향을 미침 (부분매개)
김병직 (2022a)	윤리적 리더십	안전행동	심리적 안전감(매개) 도덕정체성(조절)	윤리적리더십과 안전행동 간의 관계에서 심리적 안전감이 매개(완전) 윤리적리더십, 심리적 안전감, 안전행동의 매개효과를 도덕 정체성이 조절
김유진·김병직 (2021)	서번트 리더십	혁신행동	심리적 안전감(매개) 진정성리더십(조절)	서번트리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 심리적 안전감이 매개(부분) 서번트리더십과 구성원의 심리적 안전감을 진정성 리더십이 조절
서우형·노명화·이지영 (2019)	포용적 리더십	발언행동	심리적 안전감(매개) 동료체념적 침묵인지(조절)	포용적리더십과 발언행동 간의 관계에서 심리적 안전감의 부분매개효과 확인 포용적리더십, 심리적 안전감, 발언행동의 매개효과를 동료 체념적 침묵인지가 정적으로 조절
김수진·권기욱 (2019)	임파워링 리더십	건설적 발언행동	심리적 안전감 (매개)	임파워링 리더십과 건설적 발언행동의 관계에서 심리적 안전감의 부분매개효과 확인

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
김미경· 문재승 (2019)	포용적 리더십	창의적 성과	심리적 안전감 (매개) 피드백추구행동 (매개) 권력거리성향 (조절)	포용적리더십과 창의적 성과 간의 관계를 심리적 안전감과 피드백추구행동이 매개 포용적리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향력이 권력거리가 높을수록 강화
탁제운· 신제구 (2018)	참여적 리더십	발언행동	심리적 안전감 (매개) 성장욕구강도 (조절)	참여적리더십이 발언행동에 미치는 영향관계에서 심리적 안전감이 매개효과를 가짐 심리적 안전감의 간접효과는 성장욕구 강도에 의해 정적 으로 조절

제3절 직무 번영감

1. 개념

Spreitzer 등(2005)에 의해 그 개념적 모형이 처음 제시된 직무 번영감(Thriving at Work)은 개인이 직무를 통해 활력감(vitality)과 학습감(learning)을 경험하는 심리상태를 말한다. 그들은 활력감은 활기가 넘치는 감정을 반영하는 긍정적 감정과 에너지를 말하고, 학습감은 개인이 지식과 기술을 습득하고 적용할 수 있다고 느끼는 것이라고 하며, 직무 번영감을 정서적 차원인 활력감과 인지적 차원인 학습감이 결합된, 자기 계발에 있어 향상되고 있다는 느낌과 앞으로 나아가고 있다는 느낌을 주는 심리상태로 정의하였다(Spreitzer et al, 2005). 개인이 직무 번영감을 경험하기 위해서는 이 두 가지 측면이 결합되어야 하는데, 개인이 직무수행 중 새로운 지식과 기술을 습득하면서 스스로 배우고 있음을 느끼지만 그 과정에서 소진을 느끼거나, 직무수행이나 동료와의 관계에 있어 활력감을 느끼지만 지식이나 기술의 습득이 부족하거나 없음을 느낀다면 직무 번영감을 경험하는 것이 아니다(Porath et al., 2012; Spreitzer et al., 2005).

Spreitzer 등(2005)은 직무 번영감은 개인의 성향보다는 상태를 말하며, 특성은 시간이 지나도 안정적일 수 있는 반면에 상태에 대한 개인적 차이는 가변적이고 개인이 처한 상황이나 맡은 업무에 따라 영향을 받기 쉽다고 하며 직무 번영감을 상황과 환경에 따라 영향을 받는 '사회적으로 배태된(socially embedded)' 개념이라고 하였다(Spreitzer & Porath, 2013). 그들은 조직 구성원이 다른 사람과의 상호작용, 상사와 동료와의 의사소통과 그들에 대한 관찰 등을 통해 직무 번영감을 느낄 수 있다고 하였다. 또한, 직무수행단위의 맥락과 직무로부터 얻는 자원을 직무 번영감의 두 가지 핵심 예측요인으로 제시하였다. 직무 수행단위의 맥락은 의사결정 재량권 부여, 광범위한 지식 공유, 그리고 신뢰와 존중의 분위기 등이며 직무로부터의 자원

은 지식과 긍정적 의미, 긍정적 정서 자원과 관계적 자원 등이 있다.

또한 Spreitzer & Porath(2013)는 자기결정이론(Self-Determination Theory, SDT)을 기반으로 자기 결정감과 직무 번영감을 통한 조직 구성원의 성장모델을 제시하였다. 자기결정이론에 따르면 인간에게는 성장을 추구하는 내재적 경향이 있고 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)의 욕구가 있는데 이 욕구가 충족되면 내재적 동기(intrinsic motivation)가 증진된다(Ryan & Deci, 2000). 이러한 심리적 욕구는 적합한 상황이나 조건에 놓여 있을 때 충족되는데 이는 성장과 발전에 대한 내재적인 동기를 강화시켜 자기결정감 증가로 이어지고 자기결정감은 직무 번영감을 촉진시키는 메커니즘이 된다(Spreitzer & Porath, 2013).

직무 번영감은 개인의 발전과 조직의 지속가능성에 직접적인 관계가 있기 때문에 조직 연구에서 중요한 결과 변수로 다루어지고 있다(Dutton et al., 2008; Paterson et al., 2014; Spreitzer et al., 2012; Lee & Lee, 2021). 조직의 지속가능성 측면에서 직무 번영감을 느끼는 개인은 성장과 발전을 위한 에너지를 얻으며 직무를 위한 자원을 창조해낼 수 있는데(Spreitzer et al., 2012), 건강에 대한 긍정적 영향의 측면에서도 체력적, 그리고 직무소진을 감소시킴으로써 심리적으로 인적자원의 지속가능성에 기여한다(Porath et al., 2012). 이렇듯 조직 구성원들이 직무 번영감을 통해 얻는 개인적 지속가능성은 조직의 지속적 성과를 위해 필수적이다(Chen et al., 2020). 특히, 조직의 지속적인 성과를 창출하기 위해 조직 구성원들의 꾸준한 학습이 필요한 오늘날의 업무환경에서 직무 번영감의 중요성은 점차 커지고 있다(Liu et al., 2021; Porath et al., 2012).

Spreitzer 등(2005)은 직무 번영감 모델을 처음 제시하면서 같은 특성을 공유하는 연관된 다른 개념들과의 차이점을 강조하며 그 개념을 정립하였다. 먼저 개인의 적응 능력, 긍정적 조정이라는 측면에서 직무 번영감과 비슷한 개념인 회복탄력성(resilience)은 특별히 심각하거나 힘든 상황에서 발

생하지만 직무 번영감은 역경이 없이도 발생하며, 회복탄력성이 예기치 못한 사건에 대처하는 행동적 역량에 집중하는 반면 직무 번영감은 긍정적인 심리적 경험에 집중하는 개념이다. 또한 직무 번영감은 심리적·사회적 측면에서 개인이 잘 활동할 수 있도록 하는 긍정적이며 건강한 정신상태를 의미하는 번성(flourishing)과도 구분되는데, 한 개인은 학습을 경험하지 않더라도 번영감을 느낄 수 있기 때문에 직무 번영감과 구분된다고 하였다. 삶에 대한 긍정적 평가 정도를 나타내는 주관적 웰빙(subjective well-being) 또한 개인의 전반적인 긍정적 상태를 나타낸다는 측면에서 활력감과 학습감이라는 측면에 집중하는 직무 번영감과 구분된다. 시간과 주변 환경에 대해서 잊을 정도로 활동에 완전히 몰입할 때 느끼는 즐거운 심리상태를 의미하는 플로우(flow) 또한 학습이 없이도 발생할 수 있기에 번영감과 구분되는 개념이며, Maslow의 욕구 5단계의 마지막 단계인 자아실현은 하위 단계가 충족되는 것을 전제로 하는 반면, 직무 번영감은 심리적 욕구가 충족되지 않아도 경험될 수 있다는 측면에서 비슷한 특성을 공유하지만 구분되는 개념이라고 하였다.

Porath 등(2012) 또한 직무 번영감의 개념타당도 연구를 통해 비슷하거나 연관된 개념과의 구분을 시도하였는데, 확인적 요인분석을 통해 직무 번영감과 이론적으로 관계있는 개념들인 긍정 정서, 학습 목표 지향성, 핵심 자기 평가가 직무 번영감과 상관관계는 있지만 직무 번영감 측정에 있어 그 구별에 의문을 제기할 정도의 높은 상관관계를 보이지 않는다고 하였다. 국내에서는 최정금·김명소(2018)가 다양한 직군에 종사하는 국내 직장인을 대상으로 실시한 연구에서 직무 번영감은 유사 개념인 직무열의, 플로우, 번창, 회복탄력성, 심리적 안녕감(psychological well-being)과 높은 상관관계를 보이지만 변별할 수 있는 독립적인 개념임을 밝혔다.

직무 번영감의 구성요소에 대하여 살펴보면 Spreitzer 등(2005)은 직무 번영감의 구성요소를 활력감과 학습감으로 구분하고 있다. 활력감은 활기찬

감정, 에너지가 충만하고 활용하는 느낌이며, 직무를 열정적으로 수행하도록 한다(Porath et al, 2012; Spreitzer et al, 2012; 최정금·김명소, 2018). 학습감은 직무에 있어 지식과 기술을 습득하고 적용할 수 있다고 느끼는 것으로 직무를 지속적으로 개선하도록 한다(Spreitzer et al, 2005; 최정금·김명소, 2018). Porath 등(2012)는 번영감의 개념타당도에 대한 연구 결과로 학습감과 활력감을 별개로 조사(examine)하기 보다는 두 차원이 결합된 다차원적 개념으로서의 번영감이 업무수행 맥락에서의 개인의 성장과 발전에 대한 정서적·인지적 측면을 잘 표현하고 있다고 하였다.

2. 선행연구

최근 직무 번영감의 선행변수와 결과 변수에 대한 다수준 분석 연구가 다양하게 이루어져 조직 내 직무 번영감을 촉진하는 요인과 직무 번영감이 조직에 미치는 긍정적 영향이 종합하여 제시되고 있다(Liu et al., 2021; Goh et al., 2021; Klein et al., 2019). 개인적 특성과 업무 행동, 관계와 리더십 등은 공통적으로 직무 번영감의 선행 요인으로 제시되고 있다.

Liu et al(2021)은 메타분석 연구를 통해 직무 번영감의 선행변수를 크게 직무 단위의 맥락, 직무로부터의 자원, 개인의 의지적 업무 행동, 개인적 특성의 네 유형으로 구분하여 제시하였다. 이 연구에 따르면 직무 단위의 맥락 측면에서는 자율성과 업무 통제권, 신뢰, 지원적 분위기, 조직 공정성, 피드백과 잡크래프팅 등이 직무 번영감에 긍정적 영향을 미친다. 직무로부터의 자원 측면에서는 비인격적 감독행위(abusive supervision)이 직무 번영감에 부(-)적 영향을 미치며 진성리더십, 임과워링리더십, 서번트리더십, 변혁적리더십과 같은 긍정적 리더십 특성들과 LMX, 신뢰 등은 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 개인의 의지적 업무 행동 차원에서는 탐색적 행동, 업무 집중, 그리고 주의깊은 관계 형성(heedful

relating)이, 개인적 특성 측면에서는 자기효능감과 낙관성, 양심 등이 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 것이 검증되었다.

또, Goh 등(2021)과 Klein 등(2019)은 메타분석 연구를 통해 직무 번영감이 성과와 직무만족, 개인의 건강에 긍정적 영향을 미치며 이직의도와 직무 소진은 감소시켜 조직과 개인에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혔다. 그들이 수행한 직무 번영감의 선행변수와 결과변수에 대한 메타분석의 결과를 정리해보면 <표 5>와 같다.

표 5. 직무 번영감의 선행·결과 변수 관련 최근 연구 결과

구분	선행변수	결과변수
Goh 등 (2021)의 다수준 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 의지적 업무 행동(agentic behavior) <ul style="list-style-type: none"> - 과업 집중(task focus), 탐색(exploration), 주의깊은 관계 형성(heedful relationship) • 개인적 특성 <ul style="list-style-type: none"> - 주도적 성격, 친사회적 동기, 정서적 안정, 핵심자기평가, 미래 자아관(future self-views) • 직무 요구 <ul style="list-style-type: none"> - 시간적 압박, 역할 과부하, 역할 모호성, 파견 • 직무자원 <ul style="list-style-type: none"> - 일의 의미, 코칭, 과업 정체성(task identity) • 조직 제도 <ul style="list-style-type: none"> - 고성과작업시스템, 훈련 기회, 인정, 유연한 근무, 은퇴 후 업무 기회 • 직장 내 관계 <ul style="list-style-type: none"> - 신뢰와 존중의 분위기, 사회적지지, 멘토링, 전문가 연대(professional associations) • 리더십 <ul style="list-style-type: none"> - 서번트리더십, 진성리더십, 변혁적리더십, 임파워링리더십, LMX 	<ul style="list-style-type: none"> • 건강과 웰빙 <ul style="list-style-type: none"> - 심리적 건강, 삶의 만족, 일-가정 풍요(work-family enrichment), 부정적 정서, 심리적 고충, 감정적 고갈 • 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 역할 내 성과, 역할 외 행동, 종업원 발언(employee voice), 잡크래프팅, 책임/주도성, 창의성 • 직무태도 및 경력개발 <ul style="list-style-type: none"> - 전문가적 정체성, 지각된 고용가능성, 피드백 추구, 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 경력 적응성, 경력 탄력성, 경력몰입, 경력 헌신, 경력 만족, 이직의도(-)

구분	선행변수	결과변수
Kleire 등 (2019)의 다수준 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 특성 <ul style="list-style-type: none"> - 심리적 자본, 핵심자기평가, 주도적 성격, 긍정 정서, 부정 정서(-), 인지된 스트레스(-), 직무몰입 • 관계적 특성 <ul style="list-style-type: none"> - 주의깊은 관계 형성(heedful relationship), 동료 지지행동, 조직 예의(workplace civility), 조직 무례(workplace incivility)(-), 상사 지지행동, 임파워팅 리더십, 변혁적 리더십, LMX, 조직지원인식, 신뢰 	<ul style="list-style-type: none"> • 건강 • 소진(-) • 업무 태도 <ul style="list-style-type: none"> - 직무만족, 헌신, 자기개발에 대한 긍정적 태도, 이직의도(-) • 성과 관련 <ul style="list-style-type: none"> - 과업 성과, 조직시민행동

한편, 국내·외에서 수행된 직무 번영감에 대한 개별 연구에서는 직무 번영감은 주로 종속변수 또는 매개변수로서 활용되었다. 직무 번영감은 종속변수로서 긍정적 리더십, 조직지원인식, 핵심자기평가, 일의 의미 등에 긍정적 영향을 받으며 지식은폐행동에 부정적 영향을 받는 것이 검증되었고(Guan & Frenkel, 2020; Jiang et al., 2019; Walumbwa et al., 2017; 정승철, 2021; 안동 등, 2021; 유민준 등, 2020; 이찬 등 2018), 매개변수로서 리더십, 직무 자원과 조직환경 등이 직무 번영감을 매개로 하여 성과, 조직시민행동, 혁신 행동, 참여행동, 잡크래프팅 등 조직유효성에 긍정적 영향을 미치는 것이 밝혀졌다(Raza et al, 2017; 박상언·김대현, 2022; 김은지·문재승, 2021; 박상언, 2019; 설정훈·유민준, 2019; 정원호, 2019; 박상언 등, 2016).

한편, 독립변수로서는 직무 번영감이 직무성과와 개인의 건강, 혁신행동에 미치는 긍정적 영향이 분석되었다(김학수 등, 2022; Walumbwa et al., 2017). 직무 번영감에 대한 국내·외 선행연구를 정리해본 결과는 <표 6>과 같다.

표 6. 직무 번영감 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개 변수	결과
Guan & Frenkel (2020)	조직지원인식	직무 번영감	잡크래프팅(매개) meaningfulness (매개) 핵심자기평가(조절)	조직지원인식과 직무 번영감의 관계를 잡크래프팅, 직무 의미성이 매개하며 이 관계에서 핵심 자기평가가 조절
Jiang 등 (2019)	지식은폐행동	직무 번영감	심리적 안전감(매개) 조직냉소주의(조절)	지식은폐행동이 직무 번영감에 미치는 부정적 영향을 심리적 안전감이 매개하며 이 관계에서 조직냉소주의가 조절
Walumbwa 등 (2017)	핵심자기평가 서번트리더십	직무 번영감	-	개인 수준에서 핵심자기평가와 조직 수준에서 서번트리더십이 각 수준의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미침
	직무 번영감	건강 성과	정서적 조직몰입	개인 수준에서 직무 번영감은 정서적 조직몰입을 통해 건강에 긍정적 영향을 미침 조직 수준에서 직무 번영감은 정서적 조직몰입을 통해 성과에 긍정적 영향을 미침
Raza 등 (2017)	상사코칭 (managerial coaching)	역할 내 성과 조직시민행동	직무 번영감 (매개)	직무 번영감이 상사코칭과 종업원의 역할 내 성과를 매개 직무 번영감이 상사코칭과 개인지향조직 시민행동, 조직 지향조직 시민행동을 완전 매개
박상언·김대현 (2022)	연결성 직무자율성	직장생활만족	직무 번영감	직무 번영감은 연결성과 직무 자율성이 직장생활만족에 미치는 긍정적 영향을 매개
김학수 등 (2022)	직무 번영감	혁신행동	연구개발 인력 집약도(조절)	직무 번영감이 혁신 행동에 미치는 영향을 연구개발 인력의 집약도가 조절
정승철 (2021)	일의 의미	직무 번영감	직무열의 직무수행	일의 의미가 직무 번영감에 미치는 긍정적 영향을 직무 열의와 직무수행이 각각 매개 일의 의미가 직무 번영감에 미치는 긍정적 영향관계에서 직무열의와 직무수행이 이중매개
안동 등 (2021)	자기희생적 리더십	직무 번영감	인지된 상호작용공정성 (매개) 인지된 기업의 사회적 책임(조절)	자기희생적 리더십과 직무 번영감의 긍정적 관계를 인지된 상호작용 공정성이 매개하며 이는 인지된 기업의 사회적 책임에 의해 조절됨

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
김은지·문재승 (2021)	경력관리행동 조직경력개발 지원	잡크래프팅	직무 변영감(매개)	직무 변영감은 경력관리행동 과 조직경력개발지원이 구성 원의 잡크래프팅에 미치는 긍정적 영향을 매개
유민준 등 (2020)	윤리적리더십	직무 변영감	팀 신뢰 일의 의미	윤리적리더십이 팀 신뢰와 일의 의미를 매개로 직무 변영감에 긍정적 영향을 미침
박상언 (2019)	심리적 안전감	직무성과 혁신업무행동 적극적참여행동	직무 변영감	직무 변영감은 심리적 안전감과 직무성과, 혁신업무행동, 적극적 참여행동 간의 관계를 매개
설정훈·유민준 (2019)	조직예의	삶의 만족	직무 변영감(매개) 소명의식(조절)	직무 변영감은 조직예의와 삶의 만족 간의 관계를 매개
정원호 (2019)	조직지원인식	직무성과	직무 변영감(매개) 회복탄력성(조절)	직무 변영감은 조직지원인식 이 직무성과에 미치는 긍정 적 영향을 매개
이찬 등 (2018)	윤리적리더십	직무 변영감	심리적 임파워먼트	심리적임파워먼트는 윤리적 리더십이 직무 변영감에 미치는 긍정적 영향을 매개
박상언 등(2016)	상사신뢰 직무자율성	고객지향성 이타적행동 적극적 참여행동	직무 변영감(매개)	직무 변영감은 상사신뢰가 고객 지향성, 이타적행동, 적극적 참여행동에 미치는 긍정적 영향을 매개 직무 변영감은 직무 자율성이 고객지향성, 이타적 행동, 적극적 참여 행동에 미치는 긍정적 영향을 매개

제4절 변화지지 행동

1. 개념

조직변화지지행동(Behavioral Support for Organizational Change)은 조직변화몰입의 세 가지 구성개념을 밝힌 Herscovitch & Meyer(2002)의 연구에서 조직변화몰입의 행동적 결과로서 제시되었다. 국내에서는 조직 내부 및 외부 환경의 변화에 대처하여 조직의 유기적 형태를 적절하게 변화시키기 위한 조직변화의 성공을 위해 조직 구성원 스스로 노력을 기울이고 조직변화에 공감하여 행동으로 따르는 것으로 정의되었다(진재근·장석인, 2019; 송영선·이연주, 2018; 조영복·이나영, 2010)

Herscovitch & Meyer(2002)는 조직변화몰입을 일반적 조직몰입과 구분하여 ‘변화의 성공적인 실행에 필요하다고 여겨지는 행동 과정으로 이끄는 힘 또는 마음가짐’으로 정의하고 3가지 차원으로 구분하였다. 정서적 조직변화몰입(affective commitment)은 조직 구성원이 변화가 가져올 본질적인 이익에 대한 믿음을 바탕으로 변화에 대한 지지를 제공하는 것이며 지속적 조직변화몰입(continuance commitment)은 구성원이 느끼는 변화에 대한 지지 제공에 실패할 경우 발생할 비용이나 손해에 대한 인식과 관련되어 있으며 규범적 조직변화몰입(normative commitment)은 변화 지지에 대한 의무감을 느끼는 것이다(Herscovitch & Meyer, 2002).

Herscovitch & Meyer(2002)는 변화몰입에서 나아가 이와 관련된 조직 구성원의 행동을 초점 행동(focal behavior)과 자율적 행동(discretionary behavior)으로 구별하였는데 초점 행동은 개인적 몰입으로부터 파생되는 일련의 행동이며 자율적 행동은 몰입에 국한되지 않으나 몰입과 관련성을 가지는 행동을 포함한다고 하였다. 즉, 몰입은 반드시 초점 행동으로 이어지지만, 자율적 행동으로 이어지는 것은 몰입과 공존하는 조직 구성원의 마음가짐에 따른 영향을 받는다고 하였다.

그리고 조직 구성원의 변화몰입을 통한 행동적 결과로서의 조직변화지지 행동을 순응행동(compliance), 협조행동(cooperation), 전파행동(championing)의 3가지 차원으로 개념화하였다. 순응행동은 변화몰입으로부터의 초점 행동으로서 변화에 대한 명시적인 요구사항을 따르는 것을 의미하며 변화에 대한 저항과 반대되는 개념이다. 이는 조직변화에 대해 달가워하지는 않지만 최소한의 지지를 보여주는 것이다(박혜진·유태용, 2009). 협조행동과 전파행동은 자율적 행동의 유형으로 협조행동은 변화의 정신을 따르며 일부분의 희생을 필요로 하는 행동이고 전파행동은 더 많은 수준의 개인적 희생을 필요로 하거나 조직 내·외부에서 다른 사람들에게 변화의 가치를 홍보하려는 행동을 말한다. 전파행동은 변화를 위한 공식적 요구를 수행하는 것을 넘어서서 변화에 대한 강한 열정을 가지고 조직변화 과정에 다른 사람들이 참여하도록 독려하고, 변화의 성공을 위해 지속적으로 노력하는 것을 포함한다(박혜진·유태용, 2009; Herscovitch & Meyer, 2000).

Herscovitch & Meyer(2002)는 변화에 대한 지지 정도는 순응, 협조, 전파순으로 강해지는 것으로 설명하였고 순응행동, 협조행동, 전파행동이 세 가지 차원으로 구분되는 것이 아니라 변화지지행동의 연속선상에 있다고 하였다. 따라서 협조행동을 하는 사람은 순응행동을 함께 나타내고, 전파행동은 순응행동과 협조행동을 함께 나타낸다고 보았다.

한편, 비슷한 개념의 변화지향행동(Change oriented behavior)과 비교해보면 변화에 대한 개인의 주도적인 행동양식으로 변화지지행동이 변화 자체에 대한 행동에 초점을 맞추는 반면 변화상황에서의 직무수행에 대한 태도와 행동을 나타내는 개념이다. 변화지향행동은 조직 환경 변화로 불확실성이 증가하면서 직무기술서의 직무 범위를 넘어서 새로운 환경 또는 역할에 건설적으로 반응하는 적응적 행동인 업무 적응성과 개인이 스스로 방향성을 설정하고 변화를 추구하는 선행적이고 미래지향적인 행동인 업무 주도성으로 나눌 수 있다(이인화·탁진국, 2023; Grant & Ashford, 2008).

2. 선행연구

변화지지행동은 주로 리더십, 조직 특성, 개인의 특성이나 태도에 대한 종속변수로 많이 연구되었다. 변화지지행동 개념을 처음 제시한 Herscovitch & Meyer(2002)는 정서적 변화몰입, 지속적 변화몰입, 규범적 변화몰입이 순응행동에 긍정적 영향을 미치고 지속적 변화몰입을 제외한 정서적, 규범적 변화몰입이 협조행동과 전과행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혔다. 따라서 정서적, 규범적 변화몰입의 구성요소에 대한 추가적이고 상호적인 효과에 대하여 고려하는 것을 변화지지행동을 이끌어낼 수 있는 방안으로 제시하였다.

또한 변화지지행동에 영향을 미치는 독립변수로는 Sukoco 등(2021)이 임파워링 리더십을, Lamm & Gordon(2020)이 심리적 임파워먼트를 제시하였다. Chou(2015)는 변혁적 리더십이 자기효능감과 정서적 변화몰입을 통해 변화지지행동에 긍정적 영향을 미친다고 하였고 Mehboob & Othman(2020), Yang 등(2018)은 변화효능감(change-efficacy)이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혔다.

RISS 등을 이용하여 탐색한 결과 국내에서는 변화지지행동에 대한 많은 연구가 이루어지지 않는 상태이다. 변화지지행동은 주로 종속변수로서 진성리더십이 변화지지행동에 미치는 영향에 관한 연구가 수행되었고(조윤형·최우재, 2020; 지인형 등, 2021; 송영선·이연주, 2018) 변혁적리더십을 독립변수로 한 연구도 있었다(김규한·허철무, 2019). 또한, 학습조직수준이 변화지지행동에 미치는 영향(송영선, 2020)과 심리적 주인의식, 조직적합성, 핵심자기평가 등 개인의 상태나 특성을 독립변수로 한 연구가 수행되었다(김대호·신지선, 2018; 양필석·최석봉, 2011; 조영복·이나영, 2010). 변화지지행동을 종속변수로 살펴본 연구 중 상당수가 변화몰입 또는 긍정심리자본을 매개변수로 활용하여 변화지지행동을 촉발시킬 수 있는 경로나 매커니즘에 대한 연구의

폭은 다소 좁다고 할 수 있다.

한편 대부분 변화지지행동을 종속변수로 연구한 가운데, 종속변수가 아닌 매개변수로 살펴본 국내 연구로는 학습조직수준이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 연구가 있었고(송영선, 2020), 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 변화지지행동이 가지는 조절효과를 검증한 연구가 있다(송영선·이연주, 2018).

표 7. 변화지지행동 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
Sukoco 등 (2021)	임파워링 리더십	변화지지 행동	다양성 풍토 (diversity climate) (조절)	임파워링리더십은 변화지지 행동에 긍정적 영향을 미치며 조직내 다양성 풍토는 조절효과를 가짐
Katsaros & Tsirikas (2023)	변화불확실성	변화지지 행동	긍정변화지향 (positive change orientation)	긍정변화지향은 지각된 변화불확실성이 변화지지 행동에 미치는 영향을 부분 매개
Mehboob & Othman (2020)	변화효능감	변화지지 행동	change-valence (매개)	change-valence는 변화효능감이 변화지지행동(순응, 전파행동)에 미치는 영향을 매개
Furuoka & Idris (2020)	변혁적 리더십	변화지지 행동 (전파행동)	직무열의	직무열의는 변혁적리더십이 전파행동에 미치는 영향을 완전 매개
Yang 등 (2018)	변화효능감 변화에 대한 관리적 지지 변화 호의도 (change favorableness)	변화지지 행동	변화의 규모 (magnitude of change) (조절)	변화효능감은 순응행동, 관리적 지지는 협조행동, 변화 호의도는 전파행동에 긍정적 영향을 미치며 변화의 규모는 변화효능감과 순응행동의 관계를 조절
Chou (2015)	변혁적리더십	변화지지 행동	자기효능감 정서적변화몰입	변혁적리더십은 자기효능감과 정서적 변화몰입의 순차적 매개를 거쳐 변화지지 행동에 긍정적 영향을 미침
Lamm & Gordon (2010)	심리적 임파워먼트	변화지지 행동	변화저항성향 (조절)	심리적 임파워먼트는 변화지지 행동에 긍정적 영향을 미침

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
Herscovitch & Meyer (2002)	변화몰입	변화지지 행동		정서적 변화몰입, 지속적 변화몰입, 규범적 변화몰입이 순응 행동에 긍정적 영향을 미치고 지속적 변화몰입을 제외한 정서적, 규범적 변화몰입이 협조행동과 전파행동에 긍정적 영향을 미침
조영복·이나영 (2010)	심리적 주인의식	변화지지 행동	변화몰입(매개)	심리적 주인의식이 변화지지 행동에 긍정적 영향을 미침 심리적 주인의식이 변화전파 행동에 미치는 영향에서 지속적 변화몰입은 부(-)의 영향을 미침 변화몰입은 심리적 주인의식과 변화지지 행동간부분매개
현창혁·이호선 (2013)	변화관련 영향요인	변화지지 행동	변화몰입(매개)	변혁적 리더십과 변화관련 자기효능감, 변화결과 호의도, 조직의 변화준비성이 순응 행동과 전파행동에 정의 영향을 미치며 위 변화 관련 영향요인이 순응 행동과 전파행동에 미치는 영향을 매개
진재근·장석인 (2019)	조직지원인식	변화지지 행동	조직신뢰(조절)	조직지원인식의 교육훈련과 보상체계는 조직원의 변화지지 행동에 정의 영향, 권한위임은 부의 영향을 미침 조직신뢰는 교육훈련에 한하여 조직지원인식과 변화지지 행동을 조절
김대호·신지선 (2018)	조직적합성	변화지지 행동	변화몰입(매개) 자기효능감(조절)	조직적합성은 구성원의 변화지지 행동에 긍정적 영향을 미침 규범적 변화몰입은 조직 적합성과 변화지지 행동을 매개하며 자기효능감의 조절된 매개효과가 유의
김규한·허철무 (2019)	변혁적리더십 진성리더십	변화지지 행동	긍정심리자본(매개)	변혁적리더십은 변화지지 행동에 유의한 영향을 미치지 않음 진성리더십은 변화지지 행동에 유의한 영향을 미침 긍정심리자본은 변혁적리더십과 진성리더십이 변화지지 행동에 미치는 영향을 매개

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수	결과
송영선 (2020)	학습조직수준	조직몰입	변화지지 행동 (매개)	학습조직 수준과 조직몰입 관계를 변화지지행동이 부분 매개 학습조직 수준과 상사신뢰와의 상호작용은 변화지지행동에 유의한 영향을 미침
조윤희·최우재 (2020)	진성리더십	변화지지 행동	정서적 변화몰입(매개) 조직공정성(조절)	진성리더십은 부하의 정서적 변화몰입을 통해 변화지지행동에 긍정적인 영향 진성리더십과 변화지지행동의 관계에서 조직공정성에 의해 조절된 정서적 변화몰입의 매개효과
지인현 등(2021)	진성리더십	정서적 조직몰입 변화지지 행동	긍정심리자본 (매개)	진성리더십이 조직 구성원의 정서적 조직몰입과 변화지지행동에 긍정적 영향을 이 관계에서 긍정심리자본이 매개
송영선·이연주 (2018)	진성리더십	조직몰입	변화지지 행동 (조절)	진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 변화지지행동의 '순응'과 '협력'의 하위요인이 매개
양필석·최석봉 (2011)	핵심자기평가	변화지지 행동	변화몰입(매개)	핵심자기평가가 변화지지행동에 정의 영향을 미치며 변화몰입이 매개
조세형·이상현 (2011)	변화지향적 분위기, 업무자율성, 학습기회 제공, 관리자 지원, 절차적 공정성	변화지지 행동		변화지향적 분위기, 업무 자율성, 학습기회 제공, 관리자 지원이 조직변화 지지행동에 유의한 영향을 미치며 절차적 공정성은 조직변화 지지행동에 유의한 영향을 미치지 않음

제3장 연구설계 및 연구방법

제1절 가설 설정

1. 코칭리더십과 변화지지행동 간의 관계

구성원의 변화에 대한 태도와 행동은 리더십 및 리더-부하와의 관계에 많은 영향을 받는다. Choi(2011)는 조직변화에 대한 구성원의 태도에 관한 기존 문헌 연구를 실시하면서 선행연구 분석을 통해 구성원의 변화에 대한 태도에 영향을 미치는 핵심 변수로 리더십을 제시하였다. 리더에 대한 신뢰는 변화에 대한 준비성과 개방성에 긍정적 영향을, LMX의 질과 효과적인 리더십 발휘는 변화몰입에 긍정적 영향을 미쳤고 효과적인 리더십 발휘와 리더에 대한 신뢰는 변화과정에서의 냉소주의를 감소시키는 변수로 작용하였음을 확인하였다. Hercovitch & Meyer(2002)는 상사에 대한 몰입 등이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 가능성을 제시하였다.

변화지지행동에 대해서는 진성리더십과 변혁적리더십이 미치는 긍정적 영향이 주로 연구되었고 코칭리더십이 조직 구성원이 변화에 대해 보이는 행동에 미치는 영향에 관한 연구는 거의 이루어지지 않은 실정이다. 그러나 진성리더십이나 변혁적리더십이 코칭리더십이 공유하는 특성을 바탕으로 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 추론할 수 있다.

코칭리더는 수평적 상호작용과 권한 부여, 영감 제공, 신뢰를 통해 조직 구성원이 자기 주도적으로 직무에 임하도록 지속적으로 동기 부여하여 성장과 발전을 지원한다(Wang et al., 2022; Ellinger & Bostrom, 1999; 박재진·최은수, 2013; 김일 등, 2017; 조은현·탁진국, 2011). 진성리더는 부하들이 가치와 목표를 내재화시키고 통합시켜 나가도록 독려하므로 목표 달성 의지를 가지고 지속적 행동을 하도록 영향력을 미쳐 변화에 동참하도록 유도할 수 있다(Gardner et al., 2005; 조운형·최우재 2016). 변혁적리더십은 부하의 자

기 개념 향상, 권한 위임을 통해 직무 동기를 향상시켜 변화지지행동에 긍정적 영향을 미친다(이재은 등, 2009). 따라서 코칭리더십의 신뢰, 권한 위임, 동기부여를 통한 자기주도적 행동의 측면(강영순, 김정훈, 2013)이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

효과적인 코치는 부하를 파트너로 생각하고 그들을 참여시키고 신뢰하며 문제해결을 도와주고 그들과 충실히 소통한다(Stowell, 1998). 따라서 코칭리더는 정서적 지지와 방향제시, 신뢰와 실수에 대한 너그러움 등을 통해 구성원의 변화지지에 긍정적 영향을 줄 수 있다(조예슬 등, 2016). 우수한 코칭행동은 조직 내에서 수용과 지원의 분위기를 만들고 업무수행 과정에서 긍정정서와 직무만족에 영향을 미치므로 조직 구성원에게 긍정적 의미를 전해줄 수 있다(조영복·주규하, 2013; Ellinger et al., 2005).

또한, 코칭리더십은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(민정아·박종우, 2023; 김재명, 2022; Ying, 2019). 혁신행동은 구성원이 조직혁신과 변화의 필요성을 인지하여 구체적인 행동의 요구에 대해 새로운 아이디어를 개발하여 실행해 나가는 과정으로(Scott & Bruce, 1994), 변화를 수용하며 적극적으로 지지하는 변화지지행동과 맥락을 같이 하므로 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 추론해볼 수 있다.

사회적 교환이론(Blau, 1964)에 따르면 리더로부터 긍정적인 자원을 제공 받은 조직 구성원은 긍정적 태도나 행동으로 보답하고자 하며, 변화상황에서 리더로부터의 지지와 신뢰는 조직변화에 대한 부하의 지지행동에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 예측할 수 있다. 코칭리더와의 좋은 사회적 교환관계를 통해 제공된 정보와 자원은 부하가 새로운 환경에 적응하고, 변화를 주도할 수 있는 기반이 되므로 자신에게 부여된 공식적 역할을 넘어서 변화에 대해 역동적으로 행동할 수 있는 토대를 얻게 된다(조예슬 등, 2016).

따라서 리더가 발휘하는 코칭리더십은 조직 구성원의 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추론하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 코칭리더십은 조직 구성원의 변화지지행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 코칭리더십과 심리적 안전감 간의 관계

코칭 상호작용은 부하에게 뿐만 아니라 리더에게 있어서도 신뢰에 기반한 진실된 파트너십을 구축할 기회로(Stowell, 1988), 부하의 성장을 목적으로 하는 리더와 부하직원 간 일대일 상호작용이다(Ellinger & Bostrom, 1999). 리더가 코칭을 통해 부하와의 긍정적 관계를 형성하면 부하의 자신감을 증대시키고 이는 부하가 업무에 있어 발생하는 도전, 문제와 기회에 성공적으로 직면하도록 한다(Stowell, 1988).

코칭리더십의 적극적 지도(active guidance), 협력에 대한 장려와 소통에 대한 강조 등의 행동은 종업원의 마음가짐(minds)을 개선할 뿐 아니라 그들의 심리적 필요를 충족시킴으로써 자기 결정성을 증대시킨다(Ying, 2019). 동기는 개인의 특정 행동 발현의 핵심 요인이며 리더의 특정한 태도나 행동은 부하의 심리적 욕구와 조직 및 지위에 대한 인식에 영향을 주는 중요한 요소이다(Ryan & Deci, 1985). 리더가 부하들에게 직무 관련 의사결정을 자율적으로 할 수 있도록 격려해줌으로써 그들의 자율성과 자기 결정성을 증가시킬 수 있고 이를 통해 부하의 심리적 안전감이 증대되어 두려움 없이 자신의 의견을 표현할 수 있다(김수진·권기욱, 2019).

Edmondson(1999)은 팀 리더가 권위적이거나 상벌적 접근을 보인다면 구성원들이 실수에 대해 논의하는 등의 학습 활동에 참여하는 위험을 감수하려 하지 않을 것이고, 팀 리더가 지원적, 코칭 지향적(coaching-oriented)이며 질문이나 도전적 상황에 대해 적극적으로 반응할 때 팀 구성원들이 팀을 안전하게 느끼는 심리적 안전감을 높일 수 있다고 하였다. 또한, 후속 연구를 통해 구성원들이 존중받고 있음을 느끼게 하고 그들에게 요구되는 행동

에 대해 설득력 있는 이유를 제공함으로써 동기를 부여하며 자유롭게 의견을 제시하도록 하는 팀 리더의 코칭 행동이 구성원들의 심리적 안전감을 높이는 요인임을 밝혔다(Edmondson, 2003).

또한 사회정보처리이론(Social Information Processing Theory)에 따르면 리더십의 특성과 리더의 행동은 조직 분위기를 구축하고, 조직 구성원의 인지적, 행동적 특성에 대한 단서가 되는 사회적 정보로 작용한다(Zeng et al., 2020). 조직 구성원은 리더의 행동에 익숙하고 리더의 행동을 무엇이 기대되고 수용되는지를 판단하는 정보로 받아들이므로, 리더가 민주적이고 지원적이고 도전과 질문을 수용할 때 부하는 업무적 상호작용에서 더 큰 심리적 안전감을 느낄 수 있다(Nembhard & Edmondson, 2006). 따라서 코칭리더십의 리더-부하 신뢰 관계와 긍정적 의사소통은 부하직원의 심리적 안전감을 강화할 것이라고 추론해볼 수 있다.

코칭리더십이 심리적 안전감을 매개로 조직에 긍정적 영향을 미침을 밝힌 선행연구의 내용을 살펴보면 김진모 등(2020)은 상사 코칭이 심리적 안전감을 통해 직무몰입에 미치는 영향을 검증하면서 리더가 업무수행 과정에서 구성원들에게 적절한 임파워먼트와 지원을 제공하고 그들의 학습과 성장을 촉진하는 코칭리더십은 리더와 구성원 간에 긍정적 상호작용으로 심리적 안전감을 향상시킨다고 하였다. 또 코칭리더십이 심리적 안전감을 통해 혁신 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서는 코칭리더십(김재명, 2022)과 그 하위 변수인 관계, 수행평가, 역량개발, 방향제시(민정아·박종우, 2023)가 심리적 안전감에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 또한 이인화·탁진국(2023)은 코칭리더십이 변화지향행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 코칭리더십이 심리적 안전감에 미치는 긍정적 영향을 검증하였다.

이에, 코칭리더십은 부하의 심리적 안전감에 긍정적 영향을 미칠 것이라 생각하고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 코칭리더십은 조직 구성원의 심리적 안전감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 코칭리더십과 직무 번영감 간의 관계

Spreitzer 등(2005)은 직무 번영감의 개념을 제시하면서 직무 번영감에 긍정적인 영향을 미치는 조직 구성원의 행동적 특성으로 과업 집중(task focus), 탐색행동(exploration behavior), 주의깊은 관계 형성(heedful relating)을 제시하였다. 코칭리더십은 부하직원과 파트너십을 통해 긍정적 관계를 형성하고, 권한과 동기를 부여하여 그들이 지식과 기술 습득을 통해 성과를 창출할 수 있도록 함으로써 조직 구성원의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Cardoso & Ramos, 2014; Stowell, 1988; Ellinger & Bostrom, 1999; 김일 등, 2017; 박재진·최은수 2013). 효과적인 코칭리더십을 발휘하는 리더는 부하의 개발을 촉진하기 위해 자원과 피드백을 제공하고 질문법 등의 기술을 활용하며(Ellinger et al., 2005; Park et al., 2021), 이를 통해 직원의 지식과 기술이 향상되며 학습에 도움이 된다(박소희, 2010). 따라서 코칭리더십은 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것이라 추론해볼 수 있다.

직무 번영감은 Deci & Ryan의 자기결정성이론(SDT)과 깊은 연관이 있는데, 이는 개인이 성장과 발전을 위해 어떠한 조건을 좇는지에 대한 설명으로 자기결정은 외재적으로 통제되기보다는 내재적으로 발생하는 동기(motivation)의 형태이다. 자율성, 유능성, 관계성이 충족되면 내재적 동기가 발생하는데, 자기 주도적이고 진정한(authentic) 동기를 가진 사람은 외재적 요인에 의해 통제된 사람보다 더 많은 흥미와 자신감을 가지고 그에 따라 강화된 성과, 끈기, 창의성과 더 높은 활력감, 자존감, 보편적 안녕감을 보인다(Deci & Ryan, 2000).

리더가 권한의 이양을 통해 부하들이 스스로 직무를 통제하고 결정하도록

하면 그들은 자신의 직무에 더 많은 의미를 부여하고 자신의 영향력 증가를 느낄 수 있으며, 리더의 직무 관련 정보 제공은 더 나은 의사결정을 돕기 때문에 직무 역할에서 자신의 유능함을 더 자각할 수 있다(Spreitzer et al., 2005; 김수진·권기욱, 2019). 또한, 조직은 의사결정의 자율성, 상황과 전략에 대한 정보공유, 성과 피드백 제공, 다양성 존중 등을 통해 직무 번영감 제고를 위한 환경을 조성할 수 있다(Spreitzer et al., 2012). 따라서 코칭리더십의 자율성 부여, 피드백 제공과 긍정적 분위기 형성 등의 특성이 부하의 자기 결정성을 증가시켜 직무 번영감을 증진시킬 것이라 예상할 수 있다.

Walumbwa 등(2017)은 서번트리더가 리더가 부하에게 발전과 성장의 기회를 제공하면 부하는 직무의 결과에 대해 더 책임감을 가지게 되어 활동적인 학습을 하게 된다고 하였다. Zeng 등(2020)은 포용적리더십이 부하의 독립성을 제고시켜 의사결정과정에서 참여하게 하고 존중과 지원적 분위기를 제공함으로써 자율성을 높이고, 긍정적인 환경을 제공하여 구성원의 직무 번영감에 영향을 주는 강력한 요인이라고 하였다. Paterson 등(2014)은 상사지원 분위기가 직무 번영감 제고의 중요한 맥락적 요인임을 밝혔다. 이를 통해 코칭리더십 또한 권한 부여, 성장과 발전 지원, 긍정적 분위기가 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것임을 예측할 수 있다.

Spreitzer 등(2012)은 원활한 소통과 협동 등의 협력적 스킬(collaboration skills)이 직무 번영감의 강력한 선행변수임을 제시하였는데, 코칭리더십은 부하와의 열린 소통, 팀워크에의 집중, 부하가 환경에 적응하며 학습하고 성장하는 것에 대한 주의를 기울인다(Ying, 2019). 코칭행동의 주요 구성요인인 임파워링으로부터 직무의 자율성이 생기고, 이에 따라 우수한 코칭행동은 지원·수용의 분위기를 형성하고 업무 과정에서 긍정적인 감정과 직무만족 등에 긍정적인 영향을 미치므로(조영복·주규하, 2013), 코칭리더십은 부하의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것이라 보고 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 3: 코칭리더십은 조직 구성원의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 심리적 안전감과 직무 번영감 간의 관계

인간의 내재적 동기를 발생시키는 내재적 성장 지향성과 선천적 심리적 요구 및 그러한 긍정적 과정을 강화하는 조건에 대한 Ryan & Deci(2000)의 자기 결정성 이론(SDT)에 따르면 유능감(competence), 관계성(relatedness) 그리고 자율성(autonomy)은 개인의 성장과 안녕감을 위한 필수적 요소이다. 심리적 안전감은 개인의 유능감, 자율성과 관계성을 충족시키는 업무환경을 제공할 수 있으며(Zeng et al., 2020), 이는 조직 구성원이 자신의 성장과 발전을 위하여 자율적으로 노력하도록, 즉 내재적 동기를 발현할 수 있도록 해 그들의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미친다(Spreitzer et al., 2005, Ryan & Deci, 2000).

Spreitzer(2005) 등의 모델에 따르면 직무수행 중에 얻을 수 있는 긍정적 자원들은 개인을 적극적으로 행동하게 하며 이는 개인이 직무 번영감을 느끼는데 매우 중요한 요인으로 작용한다. 직무로부터 얻는 자원은 관련 지식이나 이해, 긍정적 의미와 긍정적 정서, 그리고 관계 자원 등으로, 개인이 업무환경에서 얻는 심리적 안전감이라는 긍정적 자원은 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다(Liu et al., 2021). 또한 심리적 안전감은 생각의 표현과 주도적 행동, 문제 해결책을 논의하게 함으로써 자율성을 충족하게 해 자기 결정성을 증대시키고 생각과 모험정신을 확장시키고 탐색적 학습행동을 촉진시키므로 직무 번영감을 증진시킬 수 있을 것으로 예상된다(Han et al., 2022).

심리적 안전감과 직무 번영감 간의 관계에 대한 선행연구로는 Rabiul 등(2023)이 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 심리적

안전감과 직무 번영감의 순차적 매개효과를 밝히며 심리적 안전감이 직무 번영감에 긍정적 영향을 주는 것을 밝힌 바 있다. 또 Jiang 등(2019), Frazier & Tupper(2018) 등이 실증연구를 통해 심리적 안전감이 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있으며, 국내에서는 박상언(2019)이 조직 구성원이 심리적 안전감을 높게 지각할수록 그들의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혔다. 또한, 직무 번영감의 구성요소 각각에 대해서도 Edmondson(1999)는 업무 조직의 심리적 안전감은 조직 내 학습 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔고, Kark & Carmeli(2009)는 심리적 안전감이 구성원의 활력에 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다.

조직 구성원이 업무에 있어 실수를 저지르더라도 비난을 감수할 위험이 없이 행동할 수 있을 때, 즉 조직 구성원이 높은 심리적 안전감을 느낄 때 학습을 위한 열정이 증가할 것이고, 실수에 대해 관용적인 조직 환경, 그리고 리더의 상담과 신뢰 제공은 부하의 적극성, 결단력과 열정을 증가시킨다(Zeng et al., 2020). 또한 심리적 안전감은 조직 구성원들의 잠재적 걱정들을 감소시켜 업무에 집중하게 하고 새로운 방식을 탐색하게 하며, 의사소통에 참여하게 하고 의견을 표명하게 하며 다른 사람으로부터의 피드백을 구하게 해 다른 사람과의 의미있는 관계를 형성하도록 함으로써 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Jiang et al, 2019). 박상언(2019)은 조직 구성원이 새로운 시도나 선택을 할 때 이러한 시도가 실패하더라도 비난을 받지 않는다고 믿는다면 학습에 더 적극적으로 임함으로써 그 과정에서 학습감을 증진할 수 있고, 활력감에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

따라서 심리적 안전감은 직무 번영감에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 심리적 안전감은 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

5. 심리적 안전감과 변화지지 행동 간의 관계

감정정보이론(Feelings-As-Information Theory)에 따르면 감정은 현재 상황에 대한 정보를 제공하는 중요한 역할을 하는데, 감정은 환경, 상황 또는 개인과의 상호 작용에 대한 정보로 작용하며, 이 정보는 개인의 판단, 결정, 행동, 그리고 상황에 대한 태도에 영향을 미친다(Schwarz & Clore, 2003). 따라서 조직 구성원이 느끼는 긍정적 감정은 상황을 긍정적으로 판단하고 그에 따라 행동하도록 영향을 미친다. 그러므로 변화상황에서 긍정적 감정을 경험하는 조직 구성원은 변화로 인한 결과에 긍정적인 기대를 가지고 이를 지지하는 행동을 보일 것으로 추측할 수 있다(Shin et al, 2012). 심리적으로 안전한 환경에서는 조직 구성원들이 긍정적 감정을 느낄 수 있으며 그들의 적극성, 결단력과 열정이 증가하고 잠재적 걱정들을 감소시켜 업무에 집중하게 하고 새로운 방식을 탐색하게 할 수 있다(Jiang et al., 2019; Zeng et al., 2020).

심리적 안전감은 불확실한 상황이나 창의력이 요구되는 경우에도 조직 구성원이 효과적인 수행을 가능하게 하며, 심리적으로 안전하다고 느끼는 환경에서는 조직 구성원들이 자유롭게 아이디어를 제시하거나 실패를 두려워하지 않을 수 있다(Edmonson & Lei, 2014). 또한, 심리적 안전감은 구성원의 창의성과 혁신을 증진하고 발언행동, 혁신행동을 촉진하며 스트레스를 극복하도록 한다(Edmonson & Bransby, 2023; 김유진·김병직, 2021).

또한 조직 구성원들은 변화행동을 주도적으로 실행하기에 앞서 자신의 행동에 따른 위험이나 잠재적 손실을 생각하게 되는데 심리적 안전감을 느낄수록 실패의 위험에 대해 두려움을 덜 느끼고 위험을 감수할 수 있기 때문에 주도적인 행동을 보일 가능성이 높다(Rabiul et al., 2023; Kahn, 1990; Edmondson, 1999). 심리적 안전감은 조직 구성원들의 저항성 극복에 도움을 주고 적극적이고 주도적인 태도를 보이도록 하므로 조직 구성원들이 변

화상환에서 안전하다고 느끼도록 하고 그들의 행동을 변화시키기 위해서는 심리적 안전감을 제공할 수 있는 업무환경이 필요하다(탁제운·신제구, 2018; Kark & Carmeli, 2009; Schein & Bennis, 1965).

Sukoco 등(2021)의 변화지지행동 연구에서는 조직 내 다양성 수준이 높은 경우 임파워링 리더십이 변화지지행동에 미치는 영향이 더 크게 나타났는데 이를 통해 조직 내 다양성이 존중받는 환경, 즉 심리적으로 안전한 환경이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미침을 추론해 볼 수 있다.

따라서 심리적 안전감은 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 심리적 안전감은 변화지지행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

6. 직무 번영감과 변화지지행동 간의 관계

조직의 생존과 성공, 그리고 발전, 즉 조직의 지속가능성은 조직 구성원들의 창의성, 에너지, 아이디어, 기술과 지식에 달려있고, 따라서 조직 구성원들이 직무 번영감을 통해 얻는 개인적 지속가능성은 조직의 지속가능성과 경쟁우위, 지속적 성과를 위해 필수적 요소이다(Chen et al., 2020). 직무 과정에서 학습과 성장을 통해 직무 번영감을 느끼는 상태에서는 조직 구성원이 조직 내 다양하게 발생하는 문제를 파악하고 새로운 해결책을 찾을 수 있다(Wu et al., 2023).

자원보존이론(Conservation of Resources Theory)의 핵심 원칙은 개인들이 직무수행 과정에서 자원을 획득하여 자원의 손실에 대비하고, 조직에 재투자할 수 있다는 것이다(Hobfoll, 1989). 직무 번영감을 느끼는 개인은 성장과 발전을 위한 에너지를 얻으며 직무를 위한 자원을 창조해낼 수 있다(Spreitzer et al., 2012). 이러한 맥락에서 직무 번영감은 조직 구성원이 학

습감과 활력감을 통해 지식을 습득하고 자신감을 증진할 수 있게 해 조직의 문제를 파악하고 현 상태를 개선하는 것을 가능하게 한다(Li et al., 2016). 따라서 개인은 직무 번영감을 통해 얻은 자원을 조직변화에 긍정적으로 대처하고 지지를 행동으로 표현하는데 사용할 수 있을 것이다.

비록 직무 번영감과 변화지지행동을 직접적으로 다룬 선행연구는 없으나 관련 개념들을 다룬 연구에서 직무 번영감이 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미칠 것임을 추론해볼 수 있다. 선행연구에서는 이론적으로 직무 번영감과 관계있는 개념들인 긍정심리자본, 핵심자기평가가 조직 구성원의 변화에 대한 지지행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다(Porath et al., 2012; 지인현 등, 2021; 김규한·허철무, 2019; 양필석·최석봉, 2011). 또한, 직무 번영감은 조직에서 공식적으로 부여하지 않은 역할 외 행동의 한 유형으로서 변화와 개선을 추구하는 개인의 선제적·주도적 행동인 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다(Wu et al., 2023; Li et al., 2016). 또한 직무 번영감을 느끼는 조직 구성원은 업무에서 의미를 찾고 스스로의 개발과 성장을 위해 자발적으로 행동한다(조영복·주규하, 2013).

따라서 직무 번영감은 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 직무 번영감은 변화지지행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

7. 코칭리더십과 변화지지행동, 심리적 안전감 간의 관계

코칭리더십을 통해 강화된 심리적 안전감은 개인이 감수해야 할 위험성과 타인의 반응에 대한 우려를 완화하므로 새로운 문제 해결 시도와 대안 개발을 촉진할 수 있다(Edmondson, 1999; 최석봉, 2022). 자기 결정성 이론(SDT)의 하위이론인 인지평가이론(Cognitive Evaluation Theory)에 따르면

유능감(feelings of competence)을 강화할 수 있는 사회-맥락적 요인(social-contextual events)과 비난적 평가로부터의 자유는 개인의 성장과 발전을 위한 내재적 동기를 증가시킨다(Deci & Ryan, 2000). 그런데 자율성이 동반되지 않은 유능감은 내재적 동기 증가에 영향을 미치지 않는다고 하였다. 따라서, 코칭리더십을 통해 쌓을 수 있는 리더-부하와의 신뢰 관계, 수평적 상호작용과 피드백, 코칭 리더의 권한 위임을 통한 자율성은 부하 직원의 유능감을 강화하는 사회-맥락적 요인으로서 심리적으로 안전한 환경을 제공하고, 비난적 평가에 대한 걱정을 감소시켜 성공적 변화 수행을 위한 조직 구성원의 내재적 동기를 증가시킬 것이다.

문세연·이진화(2022)는 심리적 안전감에 대한 메타분석을 통해 긍정적 리더 관계가 주요 선행요인임을 확인하였고 결과변수로는 발언행동, 혁신행동과 같은 선제적 행동을 강화하는 것을 확인하였다. 구성원들은 선제적 행동을 수행하기에 앞서 그에 따른 위험이나 잠재적 손실에 대해 걱정하게 되는데 심리적 안전감이 형성된 경우에는 이러한 행동을 할 가능성이 커지게 되고(Edmondson, 1999), 창의성에도 유의한 영향을 미친다(김미경·문재승, 2019). 따라서 조직 구성원은 심리적 안전감에 기반하여 변화를 추구하는 조직에서 필요한 창의적이고 혁신적 행동을 선제적으로 실행할 수 있을 것으로 추론할 수 있다(문세연·이진화, 2022)

이인화·탁진국(2023)은 변화는 그 중요성과 필요성에도 불구하고 그에 대한 저항 등으로 인해 행동으로 옮기기 쉽지 않으므로 조직 구성원의 변화에 대한 긍정적 행동을 효과적으로 촉진하도록 매개할 수 있는 심리적인 변수를 확인할 필요가 있다고 하였다. 그러나 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향에서 심리적 안전감의 매개효과를 다룬 선행연구는 찾아보기 어렵다. 그러나 앞서 살펴본 코칭리더십이 심리적 안전감에 미치는 긍정적 영향(민정아·박종우, 2023; 김재명 2022), 심리적 안전감이 긍정적 감정 정보로서 변화지지행동에 미치는 영향, 권한을 위임하고 가치를 내재화하도록 돕는

리더십이 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 통해 그 매개효과를 추론해 볼 수 있다(Sukoco et al., 2021; Chou, 2015; 조운형·최우재, 2020; 김규한·허철무, 2019).

따라서 심리적 안전감은 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향을 매개할 것으로 예측하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 심리적 안전감은 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 매개할 것이다.

8. 코칭리더십과 변화지지행동, 직무 번영감 간의 관계

코칭리더십은 부하의 학습과 성장을 지원하는 리더십으로, 부하와의 관계를 중요시하고, 방향을 제시하며 지적 자극을 통해 성장을 지원한다는 점에서 변혁적리더십과 같은 변화지향형 리더십과 공통점을 가지나 변화지향적 리더십이 변화 자체에 초점을 맞추는 반면에 코칭리더십은 변화상황에서 조직 구성원이 직무를 수행하는데 요구되는 학습과 성장에 주목한다는 점에서 차이를 보인다(강영순·김정훈, 2013). 따라서 코칭리더십은 구성원의 학습과 발전을 지원하여 변화상황에 긍정적인 행동을 촉진하도록 도울 수 있다. 그런데 학습과 발전은 직무 번영감의 구성요소로, 이 촉진 과정에서 직무 번영감이 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다.

코칭은 개인의 변화와 성장을 목표로 하며 조직변화 과정에서 성과를 향상하고 지속적인 변화를 촉진하는데 활용된다(Bond & Seneque, 2012). 코칭 과정에서의 협력적 관계는 피코치자의 자기 주도적 학습과 행동적 변화를 촉진시킨다(Bond & Seneque, 2012). 권한 위임, 의사결정에 대한 참여는 구성원의 활력에 긍정적 영향을 미쳐 그들이 조직변화에 더 잘 대응하도록 한다(Tummers et al., 2015). 따라서 구성원이 직무 과정에서 경험하는 학습

감과 활력감이 결합된 직무 번영감은 권한을 위임하고 참여를 독려하여 개인의 변화와 성장을 목표로 하는 코칭리더십에 의해 긍정적 영향을 받고 이는 조직 구성원들의 변화에 대한 대응과 행동적 변화에 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론해볼 수 있다.

직무 번영감의 구성요인인 활력감과 학습감은 사회적 상호작용의 맥락 속에서 경험할 수 있는 느낌으로, 모델을 처음 제시한 Spreitzer 등(2005)은 직무 번영감의 선행요인으로 의사결정의 재량권, 신뢰와 존중의 분위기, 관계자원을 제시하였고 이는 상사의 지원과 코칭을 통해 얻을 수 있다(Paterson et al., 2014; 조영복·주규하, 2013). 또한 선행연구에서는 일에 대한 긍정적 의미와 긍정심리자본이 직무 번영감의 선행요인으로 확인되어 왔다(Niessen et al., 2012; Paterson et al., 2014). 또한 직무 번영감을 느끼는 개인은 직무만족, 조직몰입에 긍정적 영향을 받고 직무소진은 낮추는 것으로 확인되었고 혁신행동 등 긍정적 행동에도 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되었다(Paterson et al., 2014; Porath et al., 2012; Carmeli & Spreitzer, 2009). 따라서 코칭리더십으로 증진된 조직 구성원의 직무 번영감은 변화상황에서 몰입하고 새로운 행동을 모색하는 등 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 추측해볼 수 있다.

이 같은 영향은 정서적 사건 이론(Affective Event Theory)을 기반으로도 예상해볼 수 있다. 이는 조직 내에서 조직 구성원에게 유발된 감정이 태도, 행동과 조직의 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 설명한 것으로 이에 따르면 조직 구성원이 직무 과정에서 경험하게 되는 긍정적 감정 상태가 구성원의 정서적 태도와 행동을 형성하는데 핵심적인 역할을 하므로, 직무 과정에서 지속적으로 긍정적인 정서 반응을 만들어 내는 것이 조직성과에 긍정적으로 작용한다(Weiss & Cropanzano, 1996). 따라서 코칭을 통해 증진된 직무 번영감의 긍정정서가 직무 구성원으로 하여금 변화에 대해 긍정적으로 대응하고 행동하도록 할 것이다.

선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 직무 번영감은 코칭리더십이 변화지
지행동에 미치는 영향을 매개할 것으로 예측하고 다음과 같은 가설을 설정
하였다.

**가설 8: 직무 번영감은 코칭리더십이 변화지행동에 미치는 긍정적
영향을 매개할 것이다.**

9. 코칭리더십과 변화지행동, 심리적 안전감과 직무 번영감 간의 관계

조직변화에 대한 구성원의 태도는 변화의 상황적 변수가 미치는 영향을
크게 받으므로 변화에 대한 구성원의 긍정적 태도와 행동 증진을 위해서는
변화의 상황적 변수에 대한 관심이 요구된다(Choi, 2011). 조직 구성원이 느
끼는 변화과정에서 리더가 발휘하는 리더십과 심리적으로 안전한 환경에 대
한 인식, 그리고 직무 번영감이라는 긍정적인 경험은 변화에 대한 맥락적
요소를 제공하고 그들의 변화에 대한 태도와 행동에 영향을 미치는 변수로
고려할 수 있다.

가설 2의 수립과정에서 사회적 정보처리 이론을 바탕으로 제시한 바와 같
이 코칭리더가 보여주는 신뢰, 지원과 소통 등은 조직 구성원에게 긍정적인
사회적 정보로 작용하여 심리적 안전감을 제고시키는 영향을 미칠 것이다.
또한 가설 4는 자기 결정성 이론을 바탕으로 심리적 안전감이 개인의 유능
감, 자율성과 관계성을 충족시키는 업무환경을 제공하여 내재적 동기를 발
현할 수 있도록 해 그들의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미칠 것임을 제시
하였다. 그리고 가설 6은 자원보존이론을 기반으로 직무 번영감은 지식과
자신감 증진 등의 자원을 통해 구성원의 변화지행동에 영향을 미칠 것임
을 추론하였고, 가설 8에서는 정서적 사건 이론을 통해 긍정적 감정을 경험
한 개인은 더 창의적이고 넓은 식견을 가지게 되어 변화지행동에 긍정적

영향을 미칠 것임을 제시하였다.

사회적 정보처리 이론에 따르면 직무 관련 사회적 정보가 제공되는 직무 환경에 대한 근로자(worker)의 인식, 태도와 반응은 긍정적 직무 태도에 매우 중요한 선행요인으로 작용한다(Salancik & Pfeffer, 1978). 따라서 코칭리더십을 통한 상사와의 긍정적 관계 형성과 피드백, 동기부여 등의 긍정적 경험은 조직 구성원이 심리적 안전감을 강화할 수 있는 사회적 정보로서 작용한다.

또한, Goh 등(2021)이 수행한 직무 번영감의 다수준 연구에서는 선행변수로 정서적 안정, 신뢰와 존중의 분위기, 사회적 지지를, 결과변수로 역할 외 행동, 발언행동, 주도성과 창의성을 제시하였다. 심리적 안전감은 조직 구성원에게 정서적 안정과 신뢰와 존중, 지지적 분위기를 제공할 수 있기 때문에 그들의 자기 결정성을 증진할 수 있도록 도와 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 요인이 될 수 있다. 또한 직무 번영감이 가지는 변화에 대한 지지행동과 관련 있는 역할 외 행동, 발언행동, 주도성과 창의성에 대한 긍정적 영향으로 미루어보아 변화지지행동에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

Fredrickson(1998)의 확장-수립이론(Broaden-and-Build Theory)에 따르면 긍정적 감정의 경험은 개인의 순간적인 사고-행동 레파토리를 넓힐 뿐만 아니라, 지속적인 신체적, 지적, 사회적 자원을 구축하도록 한다. 긍정적 감정의 경험은 개인을 더 창의적이고 넓은 식견을 가지며 회복탄력적이고 사회적으로 통합되며 건강을 증진하도록 한다(Frederickson, 2004). 따라서 확장-수립이론을 바탕으로 코칭리더십의 긍정적 경험이 심리적 안전감과 직무 번영감이라는 긍정적 경험에 연쇄적으로 영향을 미쳐 개인의 사고-행동 레파토리를 넓히고 적극적으로 행동하게 할 것이므로 변화상황에서 긍정적이고 적극적 지지를 보이는 행동을 할 것으로 추론해볼 수 있다.

한편 선행연구에서도 심리적 안전감과 직무 번영감이 순차적으로 조직 구

성원의 긍정적 행동에 영향을 미침이 검증되었다. Zeng 등(2020)은 포용적 리더십이 변화주도행동(taking-charge behavior)에 미치는 영향 관계에서 심리적 안전감과 직무 번영감의 순차적 매개효과를 연구하면서 포용적 리더의 개방성, 접근가능성, 활용 가능성이 부하의 심리적 안전감에 긍정적 영향을 미치며 증가한 심리적 안전감은 부하의 직무 번영감에도 긍정적 영향을 미쳐 궁극적으로 변화주도행동에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Lee(2020)는 심리적 안전감이 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 직무 번영감의 매개효과를 검증하였다. 국내에서는 박상언(2019)이 심리적 안전감이 직무 번영감을 통해 혁신업무행동, 적극적 참여행동, 직무성과 등에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

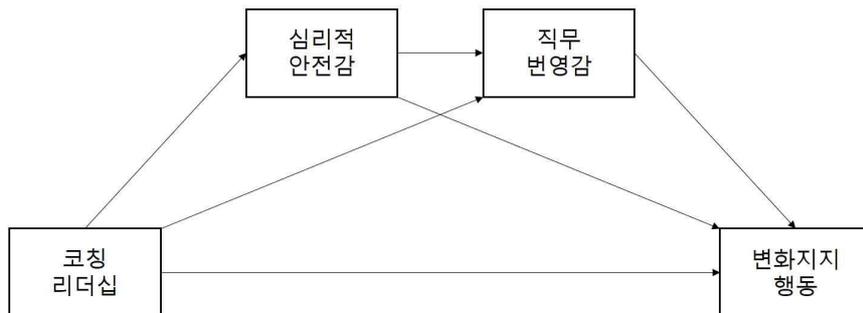
따라서 확장-수립 이론 및 사회적 정보처리 이론과 코칭리더십과 긍정적 특성을 공유하는 포용적 리더십에 대한 선행연구의 결과를 바탕으로 조직 맥락적 조건으로서의 코칭리더십은 부하가 그로부터 획득하는 자원인 심리적 안전감을 통해 직무 번영감에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추측하고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 9: 코칭리더십이 부하의 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 심리적 안전감과 직무 번영감이 순차적으로 매개할 것이다.

제2절 연구모형

이 연구의 첫 번째 목적은 문헌 연구에 기반하여 설정한 조직 구성원들이 인식하는 리더의 코칭리더십이 구성원의 심리적 안전감과 직무 변영감의 매개를 통해 변화지지행동에 미치는 구조적인 관계를 실증하는 것이다. 또한, 이 관계에 있어 심리적 안전감과 직무 변영감의 순차적 매개효과를 검증함으로써 코칭리더십의 발현이 구성원의 긍정적 상태를 통해 구성원의 긍정적 행동인 변화지지행동에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고, 조직의 발전적 변화를 위한 조직 구성원들의 변화지지행동 촉진을 위한 시사점을 논의하고자 한다. 이상의 내용으로 설정한 연구모형을 <그림 1>에 제시하였다.

그림 1. 연구모형



제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 코칭리더십

이 연구에서는 <표 1>에서 제시된 선행연구에서의 코칭리더십 정의를 종합하여 코칭리더십을 ‘수평적 상호작용을 통해 직원에게 동기를 부여하여 스스로 문제를 해결하도록 해 부하의 학습과 성장을 촉진하고 성과를 달성하게 하는 리더십’으로 정의하였다(Ying, 2019; 방인식·신재구, 2022; 김문준 등, 2021; 박재진·최은수, 2013; 조은현·탁진국, 2011). 그 간 국내의 연구자들은 코칭리더십 측정 도구로 Stowell(1986)이 개발한 문항을 활용한 13개 문항(민정아·박종우, 2023; 방인식·신재구, 2022; 정다운·오상진, 2022; 박선규·정은경, 2021; 나기현, 2020; 이가현·임상혁, 2020; 김일 등, 2017; 지성호·Kong, 2017; 박재진·최은수, 2013), Ellinger 등(2005)의 관리적 코칭행동 8개 문항(Kim et al, 2013), 조은현·탁진국(2011)이 개발한 24개 문항(김병직, 2022; 하원식·탁진국, 2012) 및 그 중 일부 문항을 주로 활용하였다. 본 연구에서는 최근의 코칭리더십 연구에서 많이 활용되어 타당도와 신뢰도가 검증된 Stowell(1986)이 개발한 척도를 국내에서 박재진·최은수(2013)가 보완하여 양수진(2017)이 활용한 문항을 사용하였으며 ‘나의 직속상사는 나의 업무 활동에 대해 상세히 피드백 해준다’ 등 13개 문항으로 구성되었다.

2. 심리적 안전감

심리적 안전감은 ‘역할수행에 있어 자신의 이미지나 경력, 지위 등에 일어날 수 있는 부정적 결과에 대한 걱정없이 발언이나 행동을 통해 자신을 표현할 수 있다는 인식’으로 정의하였다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990). 최근 국내에서 수행된 심리적 안전감 연구의 측정 도구로는 대다수의 연구자가

Edmondson(1999)의 척도를 활용하였고(민정아·박종우, 2023; 김재명, 2022; 김정식, 2022; 김병직, 2022a; 김유진·김병직, 2021; 서우형·노명화·이지영, 2019; 김미경·문재승, 2019; 탁제운·신제구, 2018), Liang 등(2012)의 연구에서 사용된 항목을 사용한 연구도 있었다(김수진·권기욱, 2019).

본 연구에서는 기존의 국내 심리적 안전감 연구에서 많이 활용되어 척도의 안정성이 검증된 Edmondson(1999)가 제시한 척도에서 ‘내가 소속된 조직의 구성원들은 문제나 어려운 이슈를 제기할 수 있다’ 등 7개 문항을 활용하였다.

3. 직무 번영감

직무 번영감은 ‘개인이 직무를 통해 활력감(vitality)과 학습감(learning)을 경험하여 향상과 발전을 느끼는 심리상태’로 정의하였다(Spreitzer et al, 2005). 국내 직무 번영감의 측정도구는 주로 Porath 등(2012)이 개발한 척도가 사용되었는데, 기존 연구에서 윤소겸 등(2020)은 10문항, 박상언(2019)은 8문항, 박상언 등(2016)은 6문항을 활용하였다. 본 연구에서의 직무 번영감의 측정도구는 Porath 등(2012)이 개발한 직무 번영감 척도를 최정금·김명소(2018)가 국내 사용에 적합하도록 개정하여 유민준 등(2020)이 사용한 척도를 활용하였고 문항은 ‘나는 활력이 넘침을 느낀다’ 등 10개 문항으로 구성되었다.

4. 변화지지 행동

변화지지행동은 조직변화의 성공을 위해 조직 구성원 스스로 노력을 기울이고 조직변화에 공감하여 적극적인 행동으로 따르는 것으로 정의하였다

(Herscovitch & Meyer, 2002; 진재근·장석인, 2019; 송영선·이연주, 2018; 조영복·이나영, 2010).

변화지지행동의 개념을 처음으로 제시한 Herscovitch & Meyer(2002)는 변화지지행동의 차원을 순응, 협력, 전파로 제시하였으나 이 세 차원은 명확히 구분되지 않고 연속선상에 있는 개념으로 제시하고 있어 이 연구에서도 변화지지행동을 하나의 개념으로 분석하였다.

변화지지행동의 측정도구는 Herscovitch & Meyer(2002)가 개발하여 조영복·이나영(2010), 이재은 등(2009)이 국내에서 사용한 척도를 활용하였다. 문항은 ‘나는 조직의 변화에 대한 방향성에 동의한다.’ 등 17개 문항으로 구성되었다.

제4절 조사 설계

본 연구는 코칭리더십과 변화지지행동의 관계에 있어서 심리적 안전감과 직무 번영감의 매개효과를 분석하고자 국내 일반기업에 근무하는 정규직 직원을 대상으로 온라인 플랫폼을 통한 자기 기입식 설문조사를 실시하였다. 연구 주제를 고려하여 업종과 기업의 규모, 직무 분야에는 제한을 두지 않았다. 설문은 2023년 9월부터 2023년 10월 사이에 실시하였다. 동일방법편의 등 횡단 연구(cross-sectional research)의 한계를 극복하기 위해, 시점을 세 시점으로 구분하여 각 변수에 대한 응답을 3주 간격을 두고 구분하여 수집하였다. 횡단 연구의 한계점 보완을 위해 시간 간격을 두고 실시하는 연구의 경우 일반적으로 3주 정도의 시간적 간격이 적절한 것으로 추천되고 있다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 일반적으로 독립변수와 매개변수, 종속변수를 구분하여 수집하나 매개변수 간 인과관계 등을 고려하여 코칭리더십을 첫 번째 시점에, 심리적 안전감을 두 번째 시점에, 직무 번영감과 변화지지행동을 세 번째 시점에 측정하였다. 충분한 표본과 시점을 달리한 응답 확

보를 위하여 설문조사 전문 업체에 의뢰하여 응답을 확보하였다. 총 655명이 설문에 참여했으며 이 중 3차까지 성실히 응답한 418부의 설문 응답을 분석 자료로 활용하였다.

제5절 분석방법

이 연구에서 제시한 가설과 자료 분석을 위해 SPSS 20.0, AMOS22, Process Macro v.4.3을 사용하여 분석을 실시하였다. 먼저 응답자의 인구통계학적 특성과 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였고 세부 분석항목은 성별, 연령, 근속년수, 직급, 학력, 업종, 회사의 규모 등이다. 또한 연구에 사용한 변수에 대한 측정 도구의 타당성 검증을 위해 SPSS를 활용한 탐색적 요인분석(EFA)과 AMOS를 활용하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였고 문항의 내적 일관성과 수렴타당도를 확인하기 위해 분산추출지수(AVE)와 개념신뢰도(C.R.)를 산출하였다. Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 검증하였으며 측정 변수들 간 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 연구 가설의 실증적 분석은 AMOS 구조방정식 모델을 활용한 경로분석을 통해 변수 간의 가설을 검증하였고 매개효과 및 직렬다중매개효과 분석을 위해서는 Process Macro를 이용하였다.

직렬다중매개효과의 분석은 리더십과 변화주도행동 간 심리적 안전감과 직무 번영감의 순차적 매개를 다룬 Zeng 등(2020)이 Process Macro를 이용하여 실시한 바 있어 이를 참고하였으며, 심리적 안전감의 효과성에서 직무 번영감의 매개효과를 다룬 Lee(2022), 박상언(2019) 등 또한 Process Macro를 통해 매개효과를 분석한 바 있다.

제4장 실증분석

제1절 응답자 특성

연구 가설의 검증을 위해 국내 일반기업 종사자를 대상으로 온라인 플랫폼을 통한 설문을 실시하였다. <표 8>에서 제시하고 있는 응답자 특성을 살펴보면 성별은 남성 216명(51.7%), 여성 202명(48.3%)이고, 연령대는 20대 86명(20.6%), 30대 105명(25.1%), 40대 116명(27.8%), 50대가 111명(26.6%)으로 나타났다. 학력은 대학교 졸업 257명(61.5%), 전문대 졸업 이하 79명(18.9%), 고졸 이하가 54명(12.9%), 대학원 졸업 이상 28명(6.7%) 순으로 나타났다. 직급은 사원급이 160명(38.3%), 대리급이 81명(19.4%), 과장급이 76명(18.2%), 부장급이 50명(12.0%), 차장급이 45명(10.8%), 임원 및 기타 직급이 6명(1.4%) 순으로 응답하였다. 재직기간은 1년~5년 미만이 149명(35.6%), 10년~20년 미만이 101명(24.2%), 5~10년 미만이 90명(21.5%), 20년 이상이 49명(11.7%), 1년 미만이 29명(6.9%) 순으로 나타났다. 응답자의 업종으로는 제조업 종사자가 108명(25.8%), 기타 106명(25.4%), 서비스업이 102명(24.4%), IT산업이 58명(13.9%), 물류/유통업 30명(7.2%), 금융/보험업이 14명(3.3%) 순으로 나타났다. 응답자가 소속된 기업의 유형은 중소기업이 278명(66.5%), 중견기업이 90명(21.5%), 대기업이 50명(12.0%)로 분석되었다.

표 8. 응답자 특성

개인별 특성 (N=418)								
구분	내용	빈도	비율(%)	구분	내용	빈도	비율(%)	
성별	남성	216	51.7	근속 연수	1년 미만	29	6.9	
	여성	202	48.3		1년~5년 미만	149	35.6	
연령	20~29	86	20.6		5년~10년 미만	90	21.5	
	30~39	105	25.1		10년~20년 미만	101	24.2	
	40~49	116	27.8		20년 이상	49	11.7	
	50세 이상	111	26.6		업종	제조업	108	25.8
학력	고졸 이하	54	12.9			서비스업	102	24.4
	전문대졸 이하	79	18.9			금융/보험업	14	3.3
	대졸	257	61.5			물류/유통업	30	7.2
	대학원졸	28	6.7			IT산업	58	13.9
2직급	사원급	160	38.3	기타		106	25.4	
	대리급	81	19.4	기업 유형	대기업	50	12.0	
	과장급	76	18.2		중견기업	90	21.5	
	차장급	45	10.8		중소기업	278	66.5	
	부장급	50	12.0					
	임원 및 기타	6	1.4					

제2절 자료처리 및 분석

1. 변수의 일반적 특성

변수의 평균, 표준편차와 왜도, 첨도를 분석한 결과는 <표 9>와 같다. 왜도가 절대값 3을 초과하지 않고, 첨도는 절대값 8을 넘지 않으면 정규분포로 볼 수 있다(Kline, 2016). 따라서 본 연구에서 사용한 변수는 이 기준을 적용하여 왜도와 첨도가 허용 가능한 수준이며 수집된 자료는 정규분포를 따른다고 판단할 수 있다.

표 9. 변수의 기술통계량

변수	평균	표준편차	왜도	첨도
코칭리더십	3.10	.84	-.174	-.120
심리적 안전감	3.36	.63	-.291	-.037
직무 번영감	2.97	.79	-.152	-.448
변화지지행동	3.26	.59	-.241	.449

2. 신뢰도 및 타당도 측정

탐색적 요인분석을 실시하여 요인의 적재치가 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 항목들을 순차적으로 제외하였다. 요인적재치가 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하여 4개 변수의 47개 문항 중 코칭리더십 1개 문항, 심리적 안전감 4개 문항, 직무 번영감 2개 문항, 변화지지행동 1개 문항을 제거하고 총 39개의 문항을 채택하여 분석에 활용하였다. 그 결과 모든 문항에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 <표 10>과 같다.

표 10. 탐색적 요인분석 결과

변수		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
요인	측정				
코칭리더십	코칭리더십 1	.155	.791	.079	.061
	코칭리더십 2	.173	.812	.069	.055
	코칭리더십 3	.156	.821	.137	.093
	코칭리더십 4	.113	.821	.027	.071
	코칭리더십 5	.092	.690	.205	.018
	코칭리더십 6	.126	.851	.088	.072
	코칭리더십 7	.149	.771	.083	.041
	코칭리더십 8	.186	.808	.090	.041
	코칭리더십 9	.129	.838	.049	.036
	코칭리더십 10	.183	.764	.116	.248
	코칭리더십 11	.166	.747	.105	.194
	코칭리더십 12	.161	.732	.063	.270
심리적 안전감	심리적 안전감 2	.067	.266	.079	.600
	심리적 안전감 6	.060	.149	.088	.799
	심리적 안전감 7	.259	.258	.113	.699
직무 변영감	직무 변영감 1	.346	.139	.764	.064
	직무 변영감 2	.336	.122	.795	.052
	직무 변영감 3	.342	.160	.780	.029
	직무 변영감 4	.350	.141	.785	.103
	직무 변영감 5	.343	.123	.757	-.039
	직무 변영감 6	.292	.087	.778	.102
	직무 변영감 7	.263	.083	.816	.104
	직무 변영감 8	.268	.101	.764	.101
변화지지 행동	변화지지 행동 1	.655	.155	.142	.197
	변화지지 행동 3	.604	.054	.197	.239
	변화지지 행동 4	.721	.177	.216	.062
	변화지지 행동 5	.694	.127	.271	.010
	변화지지 행동 6	.607	.121	.272	-.101
	변화지지 행동 7	.734	.078	.181	.143
	변화지지 행동 8	.695	.074	.156	.088
	변화지지 행동 9	.626	.186	.149	.086
	변화지지 행동 10	.674	.185	.115	.099
	변화지지 행동 11	.581	.136	.203	-.026
	변화지지 행동 12	.659	.201	.243	-.033
	변화지지 행동 13	.681	.126	.231	.063
	변화지지 행동 14	.731	.129	.254	.075
	변화지지 행동 15	.720	.104	.271	.050
	변화지지 행동 16	.721	.171	.169	.047
	변화지지 행동 17	.735	.160	.223	-.043

그리고 코칭리더십, 심리적 안전감, 직무 번영감, 변화지지행동의 항목별로 평균을 구하여 AMOS 구조방정식의 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 11>과 같이 확인되었다. 모든 구성개념에 대한 표준화 요인 적재값(Standardized Regression Weights)이 0.5 이상으로 제시되어 모형의 수렴타당도는 적합한 것으로 나타났다. 그리고 평균분산추출지수(AVE)와 개념신뢰도(CR) 값은 AVE는 0.515 ~ 0.700, CR은 0.755 ~ 0.949로 나타나 모형은 타당한 것으로 볼 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988; Fornell & Larcker, 1981). 요인의 판별 타당성 검토에서는 각 요인의 AVE 값이 요인 간 상관계수 제곱의 최대값인 0.456 보다 크기 때문에 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

표 11. 확인적 요인분석 결과

구분	측정변수	표준화된 경로계수	비표준화 경로계수	S.E.	C.R.	p	AVE	CR
코칭 리더십	코칭리더십 1	.792	1				.613	.949
	코칭리더십 2	.817	1.038	.055	19.024	***		
	코칭리더십 3	.838	1.093	.056	19.69	***		
	코칭리더십 4	.813	1.072	.057	18.899	***		
	코칭리더십 5	.679	0.908	.061	14.994	***		
	코칭리더십 6	.854	1.084	.054	20.226	***		
	코칭리더십 7	.766	0.976	.056	17.459	***		
	코칭리더십 8	.810	1.035	.055	18.821	***		
	코칭리더십 9	.829	1.016	.052	19.423	***		
	코칭리더십 10	.803	1.003	.054	18.585	***		
	코칭리더십 11	.771	1.058	.06	17.607	***		
	코칭리더십 12	.760	0.995	.058	17.29	***		
심리적 안전감	심리적 안전감 2	.508	1				.515	.755
	심리적 안전감 6	.606	1.337	.17	7.881	***		
	심리적 안전감 7	.792	1.6	.196	8.157	***		

직무 변영감	직무 변영감 1	.858	1				.700	.948
	직무 변영감 2	.889	1.089	.044	24.944	***		
	직무 변영감 3	.890	1.13	.045	25.017	***		
	직무 변영감 4	.899	1.122	.044	25.518	***		
	직무 변영감 5	.806	1.081	.052	20.89	***		
	직무 변영감 6	.729	0.953	.054	17.807	***		
	직무 변영감 7	.757	0.983	.052	18.869	***		
	직무 변영감 8	.723	0.953	.054	17.584	***		
변화지지 행동	변화지지 행동 1	.669	1				.595	.946
	변화지지 행동 3	.626	0.93	.078	11.864	***		
	변화지지 행동 4	.757	1.217	.087	14.068	***		
	변화지지 행동 5	.733	1.186	.087	13.67	***		
	변화지지 행동 6	.639	1.096	.091	12.098	***		
	변화지지 행동 7	.737	1.12	.082	13.728	***		
	변화지지 행동 8	.685	1.057	.082	12.872	***		
	변화지지 행동 9	.644	1.132	.093	12.172	***		
	변화지지 행동 10	.677	1.091	.086	12.739	***		
	변화지지 행동 11	.598	0.985	.087	11.383	***		
	변화지지 행동 12	.707	1.119	.084	13.246	***		
	변화지지 행동 13	.719	1.112	.083	13.446	***		
	변화지지 행동 14	.777	1.31	.091	14.382	***		
	변화지지 행동 15	.759	1.222	.087	14.101	***		
	변화지지 행동 16	.737	1.126	.082	13.735	***		
변화지지 행동 17	.764	1.233	.087	14.182	***			
상관계수	코칭리더십↔심리적 안전감	.512		코칭리더십↔직무 변영감			.332	
	코칭리더십↔변화지지 행동	.413		심리적 안전감↔직무 변영감			.353	
	심리적 안전감↔변화지지 행동	.43		직무 변영감↔ 변화지지 행동			.676	

측정하고자 하는 개념들이 내적 일관성을 확보하고 있는지 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 값을 확인하였다. <표 12>와 같이 코칭리더십, 심리적 안전감, 직무 번영감, 변화지지행동 각각의 Cronbach's α 값은 0.6을 상회함을 확인하였다. Nunnally(1967)는 Cronbach's α 값이 0.6 이하인 경우 수용할 수 없는 신뢰도 수준으로 보았기 때문에 각 변수의 신뢰도에 문제는 없는 것으로 판단하였다.

표 12. 변수의 신뢰도 검증 결과

변수	항목 수	Cronbach's α 값
코칭리더십	12	.953
심리적 안전감	3	.667
직무 번영감	8	.946
변화지지행동	16	.939

또한, 변수 간 시점을 달리하여 설문 응답을 수집하였음에도 매개변수 중 직무 번영감과 종속변수인 변화지지행동은 동일 시점에 수집되었으므로 측정 요인에 대해 Harman의 단일요인 테스트(single factor test)를 통해 동일 방법편의로 인한 문제가 없는지 추가적인 검토를 실시하였다(Podsakoff et al., 2003). 요인 수를 하나로 고정하고 요인을 추출한 결과 제공합의 적재량이 37.4%로 전체 분산 설명력의 50% 미만임을 확인하였으므로 서로 다른 개념을 측정하고 있는 것으로 판단하였다.

3. 상관관계 분석

변수들 간 상관성 확인을 위해 SPSS를 활용하여 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 13>과 같다. 독립변수인 코칭리더십은 심리적 안전감(0.425, $p < 0.01$), 직무 변영감(0.316, $p < 0.01$), 변화지지행동(0.391, $p < 0.01$)와 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 심리적 안전감은 직무 변영감(0.274, $p < 0.01$), 변화지지행동(0.314, $p < 0.01$)과 정(+)의 상관관계에 있으며 직무 변영감은 변화지지행동(0.640, $p < 0.01$)과 정(+)의 상관관계에 있음을 알 수 있다. 한편, 심리적 안전감과 변화지지행동은 직급이 높을수록 높은 경향이 있음을 확인할 수 있다.

표 13. 상관관계 분석 결과

구분	성별	연령	학력	직급	업종	회사유형	코칭리더십	심리적 안전감	직무 번영감	변화지지행동
성별	1									
연령	.518**	1								
학력	.029*	-.045	1							
직급	.508**	.444**	.242**	1						
업종	-.062*	-.034	.086	.027	1					
회사 유형	-.102*	.103*	.016	.099*	.006	1				
코칭리더십	-.066	-.130**	.028	.018	-.013	-.100*	1			
심리적 안전감	-.002	-.076	.089	.151**	-.009	.002	.425**	1		
직무 번영감	-.005	-.042	.054	.094	-.039	-.129**	.316**	.274**	1	
변화지지행동	.062*	.037	.095	.164**	-.027	-.070	.397**	.314**	.640**	1

N=418, **, p<.01, *, p<.05

제3절 연구모형 및 가설 검증

1. 연구모형 검증

본 연구의 분석모형의 적합성을 확인하기 위하여 적합도 지수를 검토하였다. 검토 결과 $\chi^2 = 1742.080(df = 695)$, $p = .000$, $RMR = .037$, $GFI = .819$, $TLI = .905$, $CFI = .911$, $RMSEA = .060$ 으로 확인되어, RMR , $RMSEA$, GFI , TLI , CFI 값이 일반적 기준에 부합하는 것을 확인하였다.

표 14. 모형의 적합도 지수

χ^2	df	χ^2/df	p	RMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA
1742.080	.695	2.507	.000	.037	.819	.905	.911	.060

연구모형의 적합성 여부 결정을 위하여 <표 15>와 같이 연구모형인 4요인 모형을 3요인, 2요인, 1요인 모형과 비교하여 카이제곱(χ^2)의 값을 구하여 차이를 검증하였다. 각 모형의 카이제곱(χ^2) 값과 자유도 간 차이의 유의성을 비교한 결과 연구모형인 4요인 모형이 3요인, 2요인 및 1요인 보다 적합한 것으로 확인되었다.

표 15. 모형 적합도 비교 1

구분*	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	χ^2 difference	df difference
4요인	1742.080	695	2.507	.905	.911	.060	-	-
3요인	1970.405	698	2.823	.885	.892	.066	228.325	3
2요인	4734.206	700	6.763	.638	.658	.118	3992.126	5
1요인	6095.952	701	8.696	.517	.543	.136	4323.872	6

* 3요인: 코칭리더십, 심리적 안전감+변영감, 변화지지행동
 2요인: 코칭리더십+변화지지행동, 심리적 안전감+변영감
 1요인: 코칭리더십+심리적 안전감+변영감+변화지지행동

이 연구는 코칭리더십과 코칭리더십과 변화지지행동 간 관계를 연구하기 위해 심리적 안전감과 직무 번영감의 순차적 매개 모형을 제시하였다. 연구 모형의 적합성을 엄격하게 판단하기 위해 대안 모형과의 비교를 실시하였다. 연구모형과 연구모형에 내포된(nested) 4가지 대안 모형을 설정하여 모형 적합도를 비교·검토하였다. 이를 위해서 모형 간 카이제곱(χ^2) 차이 검증 및 적합도 지수 비교를 실시하였고 그 결과는 <표 16>과 같다. 확인 결과 연구모형이 모든 대안모형보다 더 적합한 것으로 확인되었다.

표 16. 모형 적합도 비교 2(이중매개모형 비교)

구분	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	TLI	CFI	RMSEA	AIC	BIC
직렬다중매개 (연구모형)	1742.080	695	.000	2.507	.037	.905	.911	.060	1912.080	2255.096
대안모형 1	1750.778	696	.000	2.515	.043	.905	.911	.060	1918.778	2257.758
대안모형 2	1755.248	696	.000	2.522	.040	.904	.910	.060	1923.248	2262.228
대안모형 3	1762.968	697	.000	2.529	.044	.904	.910	.061	1928.968	2263.913
대안모형 4	1787.193	698	.000	2.560	.078	.902	.908	.061	1951.193	2282.102

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

그림 2. 연구모형

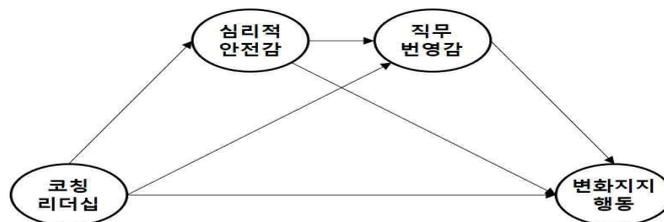


그림 3. 대안모형 1

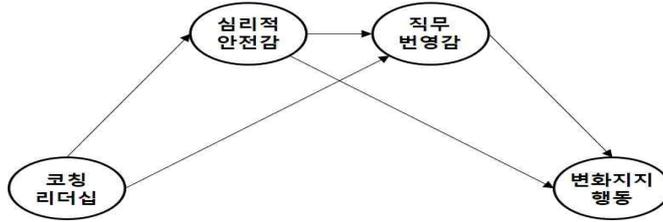


그림 4. 대안모형 2

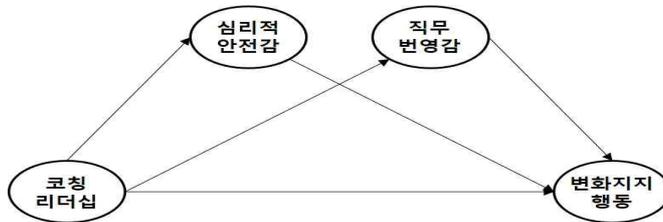


그림 5. 대안모형 3

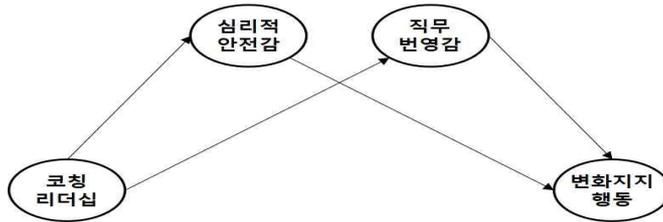
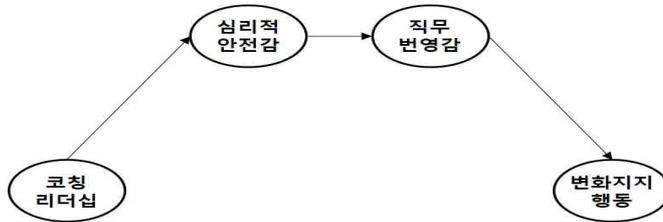


그림 6. 대안모형 4



2. 가설 검증

가설 검증을 위해 Process Macro를 활용하여 분석을 실시하였다. 본 연구의 가설 1에서 가설 6은 코칭리더십, 변화지지행동, 심리적 안전감, 직무 번영감의 4개 변수들 간의 직접 효과를 다루고 있다. 직접 효과에 대한 검증 결과는 <표 17>과 같다.

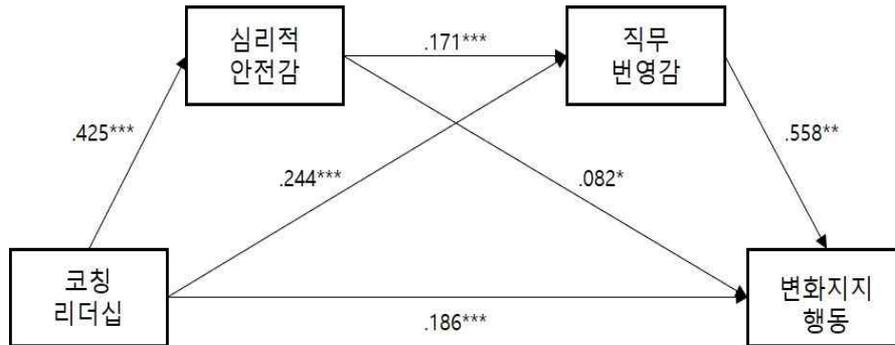
표 17. 직접 효과(가설 1~6) 검증 결과

구분	직접효과(X→Y)	표준화 경로계수	표준 오차	t	p
가설 1	코칭리더십 → 변화지지행동	.186	.029	4.520	***
가설 2	코칭리더십 → 심리적 안전감	.425	.033	9.574	***
가설 3	코칭리더십 → 직무 번영감	.244	.048	4.803	***
가설 4	심리적 안전감 → 변화지지행동	.082	.038	2.031	*
가설 5	직무 번영감 → 변화지지행동	.558	.029	14.426	***
가설 6	심리적 안전감 → 직무 번영감	.171	.064	3.364	***

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

검증 결과 코칭리더십은 변화지지행동(.186***), 심리적 안전감(.425***), 직무 번영감(.244***)에 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되어 가설 1, 2, 3이 지지되었음을 확인하였다. 심리적 안전감은 변화지지행동(.082*), 직무 번영감(.171***)에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하여 가설 4와 가설 6이 지지되었다. 또한, 직무 번영감은 변화지지행동에 긍정적 영향(.558***)을 미치는 것이 확인되어 가설 5도 지지되었음을 알 수 있다.

그림 7. 분석모형의 직접 경로계수 분석 결과



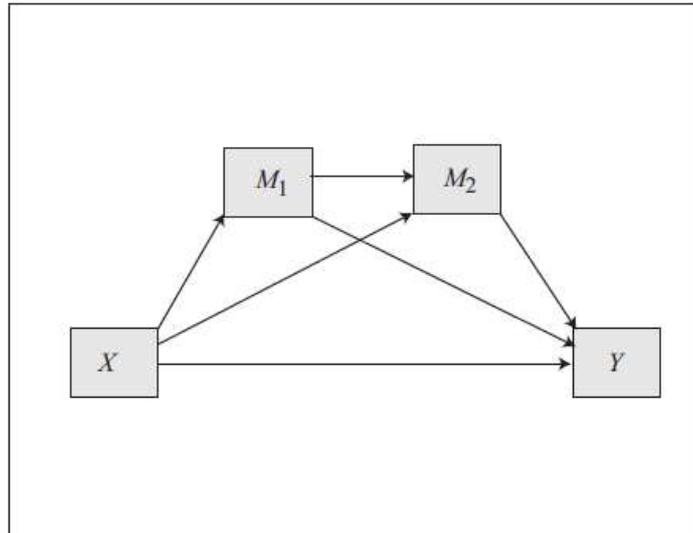
SPSS Process Macro를 활용하여 연구의 가설 7부터 가설 9에서 제시한 직렬다중매개효과를 검증하기 위한 분석을 실시하였다. 이 연구에서 다루는 직렬다중매개모형은 독립변수(X)인 코칭리더십이 종속변수(Y)인 변화지지 행동에 영향을 미치는 과정에서 매개변수(M)인 심리적 안전감(M₁), 직무 번영감(M₂)이 미치는 순차적인 영향 관계로, 최종적으로 독립변수(X)는 종속변수(Y)에 네 가지 경로를 통해 종속변수(Y)에 영향을 미치는 것으로 설정되었다. 이 네 가지 경로는 Hayes(2013)가 제시한 직렬매개모형 경로를 통해 $X \rightarrow Y$, $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$, $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$, $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ 로 분석할 수 있으며 이를 통해 가설을 검증하였다.

직렬다중매개효과 검증을 위해 <그림 8>와 같은 Process Macro의 모델 6을 이용하여 변수 간의 순차적 영향과 5,000개의 부트스트래핑 표본, 95%의 신뢰구간 값을 통해 간접효과의 유의성을 확인하였다. 검증 결과는 <표 18>, <표 19>와 <그림 9>에 자세히 제시하였다.

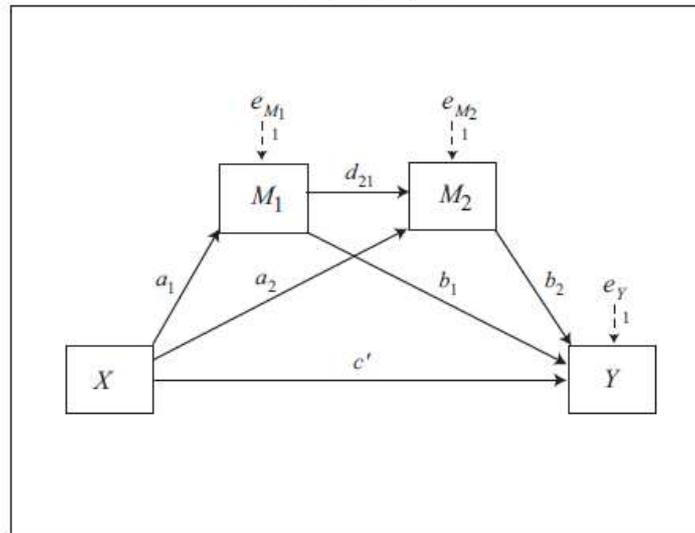
그림 8. Hayse Process Macro Model 6

Model 6
(2 mediators)

Conceptual Diagram



Statistical Diagram



Indirect effect of X on Y through M_i only = $a_i b_i$
Indirect effect of X on Y through M_1 and M_2 in serial = $a_1 d_{21} b_2$
Direct effect of X on $Y = c'$

표 18. 직렬다중매개 경로계수 분석 결과

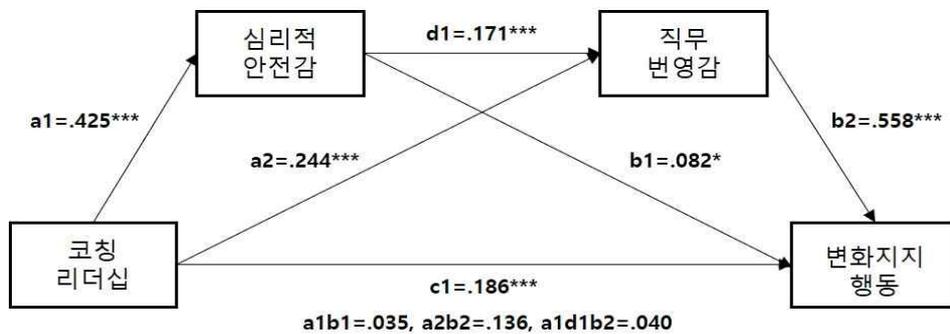
변수	심리적 안전감				직무 번영감				변화지지행동			
	β	표준오차	t	p	β	표준오차	t	p	β	표준오차	t	p
코칭리더십	.425	.033	9.574	***	.244	.048	4.803	***	.186	.029	4.520	***
심리적 안전감					.171	.064	3.364	***	.082	.038	2.031	*
직무 번영감									.558	.029	14.426	***

표 19. 직접효과 및 간접효과 분석결과

직접효과(X→Y)	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
코칭리더십 → 변화지지행동	.186	.029	4.520	.000	.152	.272

간접효과	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
총 간접효과 ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y, X \rightarrow M_2 \rightarrow Y, X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.212	.031	.152	.272
코칭리더십 → 심리적 안전감 → 변화지지행동 ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$)	.035	.210	-.004	.078
코칭리더십 → 직무 번영감 → 변화지지행동 ($X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.136	.032	.073	.199
코칭리더십 → 심리적 안전감 → 직무번영감 → 변화지지행동($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.040	.015	.012	.072

그림 9. 분석모형의 직렬 다중매개 경로계수 분석 결과



직렬다중매개효과의 세부 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 구성원의 심리적 안전감은 리더의 코칭리더십이 구성원의 변화지지행동에 미치는 영향을 매개하지 않는 것으로 나타났다. 매개변수의 간접효과($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$) 크기는 $a_1b_1 = .035$ 이며, 95% 부트스트래핑 신뢰구간의 하한값(LLCI)이 $-.004$, 상한값(ULCI)이 $.078$ 로 이는 0을 포함하므로 종속변수와 독립변수 간 관계에서 심리적 안전감을 통한 매개효과가 나타나지 않는 것으로 확인되어 가설 7은 지지되지 않았다. 이는 상관관계에 있어 심리적 안전감과 변화지지행동 간 상관관계(.314**)가 유의하나, 코칭리더십과 변화지지행동 간 상관관계(.397**)가 더 크고, 코칭리더십과 심리적 안전감의 상관관계가 상대적으로 크게 나타나(.425**) 심리적 안전감이 유의한 매개효과를 나타내지 못한 것으로 보인다. 다만, 심리적 안전감과 변화지지행동 간 상관관계와 코칭리더십과 변화지지행동 간 상관관계의 차이가 크지 않고 하한값이 $-.004$ 로 0에 가까워 90% 신뢰구간에서 부트스트래핑 검증을 추가로 실시하였다. 90% 신뢰구간에서 5,000개의 부트스트래핑 표본을 확인한 결과 하한값이 $.003$ 으로 상한값과의 사이에서 0을 포함하지 않아 매개효과가 유의하였다. 그러나 95%의 신뢰구간을 적용하여 가설 7은 기각하였다.

표 20. 90% 신뢰구간에서의 직접효과 및 간접효과 분석결과

직접효과(X→Y)	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
코칭리더십 → 변화지지행동	.130	.029	4.520	.000	.083	.178

간접효과	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
총 간접효과 ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y, X \rightarrow M_2 \rightarrow Y, X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.212	.030	.164	.262
코칭리더십 → 심리적 안전감 → 변화지지행동 ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$)	.035	.020	.003	.070
코칭리더십 → 직무 번영감 → 변화지지행동 ($X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.136	.032	.085	.192
코칭리더십 → 심리적 안전감 → 직무번영감 → 변화지지행동($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.041	.151	.017	.067

둘째, 직무 번영감은 코칭리더십과 변화지지행동을 매개하는 것으로 확인되었다. 매개변수의 간접효과($X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$) 크기는 $a_2b_2 = .136$ 이며, 95% 부트스트래핑 신뢰구간의 하한값이 .073, 상한값이 .199로 0을 포함하지 않으므로 직무 번영감은 종속변수와 독립변수 간 관계에서 유의한 매개효과를 가지는 것이 검증되었다. 따라서 가설 8은 지지되었으며 조직 구성원이 코칭리더십을 높게 인식할수록 더 높은 직무 번영감을 느끼고, 이렇게 높아진 직무 번영감이 변화지지행동을 높인다고 볼 수 있다.

셋째, 코칭리더십이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 관계에서 심리적 안전감과 직무 번영감의 직렬다중매개효과는 유의한 것으로 확인되었다. 직렬다중매개의 간접효과($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)는 $a_1d_2b_2 = .040$ 으로 나타났으며 부트스트래핑 신뢰구간 하한값이 .012, 상한값이 .072로 0을 포함하지 않으므로 심리적 안전감과 직무 번영감의 순차적 매개효과가 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 구성원이 리더의 코칭리더십을 높게 인식할수록 구성원의 심리적 안전감이 증가하고 이렇게 증가한 심리적 안전감은 구성원의 직무 번영감을 높여 최종적으로 구성원의 변화지지행동을 증진하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 9가 지지되었다. 총 간접효과는 .212이며, 부트스트래핑 신뢰구간(.152, .272)은 0을 포함하지 않으므로 정(+)의 유의한 총 간접효과가 있음을 확인하였다.

심리적 안전감과 직무 번영감의 매개효과, 즉 가설 7과 가설 8의 검증결과를 추가적으로 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 상사의 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향의 R^2 값이 .158***로, 매개변수로 심리적 안전감을 투입하였을 때의 R^2 값이 .180***($\Delta R^2 .026$)으로, 매개변수로 직무 번영감을 투입하였을 때의 R^2 값이 .449***($\Delta R^2 .293$)으로 나타났다. 위계적 회귀분석에서는 가설 7이 유의한 것으로 나타났으나 Process Macro 확인 결과를 적용하여 가설 7은 기각하였다.

이 연구에서 수립한 가설의 분석 결과는 <표 21>에 제시하였다.

표 21. 가설 검증 결과

가설	경로	채택 여부
가설 1	코칭리더십 → 변화지지 행동	채택
가설 2	코칭리더십 → 심리적 안전감	채택
가설 3	코칭리더십 → 직무 번영감	채택
가설 4	심리적 안전감 → 변화지지 행동	채택
가설 5	직무 번영감 → 변화지지 행동	채택
가설 6	심리적 안전감 → 직무 번영감	채택
가설 7	코칭리더십 → 심리적 안전감 → 변화지지 행동	기각
가설 8	코칭리더십 → 직무 번영감 → 변화지지 행동	채택
가설 9	코칭리더십 → 심리적 안전감 → 직무 번영감 → 변화지지 행동	채택

제5장 결론

제1절 연구결과 요약

본 연구는 구성원이 인지하는 코칭리더십과 구성원의 변화지지행동 간 관계에 있어서 구성원이 느끼는 심리적 안전감과 직무 번영감의 매개효과를 규명하는 것을 연구의 목적으로 하였다.

연구목적의 달성을 위하여 개별 변수 및 변수 간 관계에 대한 이론적 배경 및 선행연구 고찰을 통해 연구모형을 개발하고 가설을 설정하였다. 또한 가설의 실증을 위해 선행연구에서 개발된 측정 도구를 활용하여 국내 일반 기업 재직자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. SPSS 20.0과 AMOS 22.0을 활용하여 수집된 데이터에 대한 상관관계 분석과 탐색적·확인적 요인분석, 모형 적합도 분석 및 경로분석을 실시하고 SPSS Process Macro를 활용하여 매개효과와 다중매개효과를 검증하였다. 가설 검증을 통해 확인한 연구의 결과와 이에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 리더의 코칭리더십은 조직 구성원의 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미치는 리더십 유형임이 검증되었다. 이는 사회적 교환이론에 따라 코칭리더십으로부터 긍정적 자원이 제공되어 조직 구성원이 변화에 대해 긍정적 태도나 행동으로 보답하고자 하는 것으로 이해된다. 또한 리더의 독려, 권한 위임, 리더로부터의 신뢰 등 리더십의 긍정적 측면이 조직 구성원의 변화에 대한 긍정적 반응과 행동을 이끌어낸다는 기존 선행연구의 결과를 지지한다(조운형·최우재 2016; 조예슬 등, 2016; 이재은 등, 2009)

둘째, 코칭리더십은 부하의 심리적 안전감을 증진시키는 것이 확인되었다. 사회정보처리이론에서 제시하고 있듯 코칭리더십의 특성이 조직 구성원에게 긍정적인 사회적 정보로 작용하여 심리적 안전감을 강화하는 것으로 생각해 볼 수 있으며, 이는 코칭리더십이 심리적 안전감을 강화하는 것을 확인한 선행연구의 결과와도 일치한다(Edmondson, 2003; 김진모 등, 2020).

셋째, 코칭리더십은 직무 번영감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 리더의 코칭리더십이 자율성 부여, 피드백 제공과 긍정적 분위기 형성 등의 특성 등을 통해 부하의 내재적 동기를 증가시켜 부하의 직무 번영감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다. 코칭리더십이 부하의 직무 번영감에 미치는 긍정적 영향을 확인한 선행연구의 결과를 지지하는 결과이다(Stowell, 1988; Ellinger & Bostrom, 1999; 김일 등, 2017; 박재진·최은수 2013).

넷째, 심리적 안전감은 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이는 심리적 안전감이 조직 구성원들의 저항성과 학습 불안을 극복하는데 도움을 주고(Kark & Carmeli, 2009), 특히 불확실성이 있거나 창의력을 요구하는 경우 심리적 안전감이 효과적인 수행을 돕는다(Edmonson & Lei, 2014)는 기존의 연구 결과와 같은 맥락의 결과를 확인한 것이다.

다섯째, 직무 번영감이 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향이 검증되었다. 개인은 직무 번영감을 통해 에너지를 얻고 직무에 활용할 수 있는 자원을 창조해낼 수 있기 때문에(Spreitzer et al., 2012), 이러한 자원을 활용하여 변화에 대해 지지하는 행동을 보일 수 있는 기반을 마련할 수 있다.

여섯째, 리더의 코칭리더십은 직무 번영감을 통해 변화지지행동에 긍정적인 영향을 미치는 것이 검증되었다. 코칭리더십은 부하의 자기결정성 증가에 긍정적 영향을 미쳐 직무 번영감을 증진시키며 이렇게 증진된 직무 번영감은 조직 구성원이 직무 상황에서 활용할 수 있는 자원이 되어 변화에 대해 긍정적이고 지지적인 행동을 하도록 하는 것으로 생각할 수 있다.

마지막으로 리더의 코칭리더십은 부하의 심리적 안전감과 직무 번영감의 순차적인 직렬다중매개를 통해 변화지지행동에 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되었다.

제2절 연구의 시사점

이 연구에서는 조직 구성원이 인식하는 상사의 코칭리더십, 심리적 안전감, 직무 번영감이 변화지지행동에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다. 그리고 상사의 코칭리더십이 조직 구성원의 심리적 안전감, 직무 번영감에 미치는 긍정적 영향과 직무 번영감을 통해 그들의 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향 관계를 검증하였다. 그리고 이 과정에서 심리적 안전감과 직무 번영감이 순차적으로 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향을 매개하는 것을 검증하였다. 이 연구의 이론적·실무적 시사점은 다음과 같이 제시할 수 있다.

먼저 본 연구는 기존의 국내 연구에서 많이 다루지 않았던 상사의 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향을 확인하였다. 그 간 변화지지행동에 미치는 리더십의 긍정적 영향과 관련하여서는 변혁적리더십과 진성리더십을 독립변수로 제시한 연구가 주를 이루었다. 이 연구는 현대의 수평적 조직에서 주목받고 있으나 기존의 변화지지행동 연구에서 독립변수로 많이 분석되지 않았던 코칭리더십의 영향을 실증하여 변화지지행동에 미치는 리더십의 긍정적 영향에 대한 논의를 확장하였다. 이는 또한 코칭리더십이 변화지향이라는 비슷한 맥락에서 넓은 의미의 변화지지행동으로 볼 수 있는 혁신행동, 변화지향 조직시민행동, 창의적 행동 등에 긍정적 영향을 미침을 밝힌 기존 연구의 결과와도 방향을 같이 한다(Ying, 2019; 민정아·박종우, 2023; 하원식·탁진국, 2012).

둘째, 변화지지행동의 다양한 선행변수를 확인한 점에서 연구의 이론적 의의를 찾을 수 있다. 변화지지행동의 개념을 처음 제시한 Herscovitch & Meyer(2002)가 변화지지행동을 변화몰입의 결과로 제시하였기 때문에, 기존의 변화지지행동 연구에서는 선행변수인 독립변수나 매개변수로 주로 변화몰입을 다루는 경우가 많았다. 그 뒤를 이어서는 긍정적 행동을 이끌어낼

수 있는 긍정심리자본, 또는 변화와 관련된 맥락이 주로 제시되어 연구가 다소 한정된 측면이 있었다. 이 연구에서는 조직 구성원이 경험하는 긍정적 상태로서의 심리적 안전감과 직무 번영감이 변화지지행동에 긍정적 영향을 미침을 검증하여 변화지지행동의 증진을 위해 선행되어야 할 구성원의 인식과 경험적 측면을 제시하고 선행 요인과 관련한 연구의 범위를 확장한 점에서 의의가 있다.

셋째, 기존의 이론을 바탕으로 상사의 코칭리더십이 조직 구성원에 미치는 긍정적 영향에 대한 실증이 이루어졌다. 코칭리더십과 변화지지행동의 관계에서 리더의 코칭리더십이 제공하는 동기부여, 권한 위임과 신뢰의 분위기가 조직 구성원의 긍정적 행동인 변화지지행동을 통한 보답으로 이어지는 사회적 교환이론의 적용을 확인하였다. 또한 자기 결정성 이론과 사회적 정보처리 이론에 기반하여 코칭리더십의 내재적 동기부여가 구성원의 심리적 안전감과 직무 번영감을 증진할 수 있는 긍정적 정보를 제공하여 정(+) 영향을 미친다는 기존의 연구 결과와 이론의 적용을 재확인하였다. 또한, 확장-수립 이론에서 제시하는 바와 같이 이러한 긍정적 경험과 자원이 조직 구성원의 사고와 행동의 확장에 연쇄적인 긍정적 영향을 미쳐 급변하는 현대 조직환경에서 꼭 필요한 변화지지행동으로 이어지는 것을 검증하였다. 이 같은 연구의 결과는 조직의 변화관리에 있어 긍정 조직학의 적용이 중요함을 제시하고 있다.

그리고 상사의 코칭리더십이 조직 구성원의 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향의 매커니즘을 실증적으로 확인하였다. 그 간 관련 연구를 통해 심리적 안전감이 학습의 촉진과 직무몰입, 직무열의 및 노력에 긍정적 영향을 미치고 팀 성과와 조직성과의 제고에 있어서 중요한 선행 요인이 됨이 확인되었다(Cermeli et al., 2009; Nembhard & Edmonson, 2006; Gilson & Shalley, 2004; Edmondson, 1999). 그러나 심리적 안전감의 긍정적 효과가 어떠한 매커니즘이나 경로를 통해 나타나는지에 대한 규명은 부족하였으며,

특히 개인의 심리에 관련된 구체적 연결 경로를 충분히 설명해주지 못한 측면이 있었다(박상언, 2019). 이 연구 결과는 상사의 코칭리더십으로 강화된 조직 구성원의 심리적 안전감에 대한 인식이 구성원의 긍정적 행동을 이끌어내는 과정에서 직무 번영감이 심리적 연결 경로로서 매개 역할을 할 수 있음을 밝혔다. 이는 심리적 안전감과 직무 번영감의 관계를 다룬 Lee(2022), Zeng 등(2020), 박상언(2019), Jiang 등(2017)의 기존 연구 결과와 일치하는 방향으로 긍정적 인식과 경험의 영향 관계에 대한 근거를 확장하였다.

위에서 논의된 결론을 바탕으로 다음과 같은 실무적 시사점을 제시할 수 있다. 먼저 변화지지행동에 리더의 코칭이 긍정적 영향을 미치므로 효과적인 변화의 수행을 위해서는 코칭리더십의 지속적 개발이 필요하다. 즉, 조직 내에서 구성원의 태도와 경험, 행동에 긍정적 영향을 미치는 코칭리더십의 효과적인 발휘를 위해 리더의 코칭에 대한 교육훈련 등을 제공할 필요가 있다. 리더는 효과적 코칭을 위해 부하를 지도할 수 있도록 전문 지식을 습득하고 동기부여의 제공과 학습과 발전을 촉진할 수 있는 역할모델이 되어야 한다(조영복·주규하, 2013). 따라서 조직은 변화상황에서 리더가 효과적 코칭을 통해 훌륭한 역할모델을 제시하기 위해 리더에 대한 전문 코칭 교육과정 도입이나 자격 과정 참여 및 취득 지원 등 자신을 지속적으로 개발할 수 있도록 체계적으로 지원할 필요가 있으며 자격을 보유한 리더를 효과적으로 관리 및 활용하는 것이 필요하다. 그리고 조직의 특성이나 변화상황에 적합한 코칭 리더의 특성을 파악하여 관리자의 인사 관리 등에 활용할 필요가 있다.

또한 이 연구는 상사의 코칭리더십이 조직 구성원의 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 직무 번영감이 매개하는 것을 확인하였다. 따라서 조직은 코칭리더십의 결과에만 주목할 것이 아니라 구성원의 심리적 상태에도 관심을 가지고 변화상황에서 코칭을 통해 구성원의 긍정적 경험을 증진하는 것

이 필요함을 알 수 있다(조영복·주규하, 2013. 그런데 Porath 등(2022)이 수행한 최근의 직무 번영감 연구에서 다양한 국가의 직장인을 대상으로 관련 설문을 수행한 결과, 응답자의 36%만이 직장에서 긍정적인 에너지를 가진다고 응답하는 등 다수의 근로자가 직무수행에 있어 번영감을 느끼기보다는 스스로 정체되고 있다고 느끼고 있다. 따라서 개별 조직에서는 성공적인 변화 이행을 위해 조직 구성원들의 부정적 정서를 감소시키고 직무 번영감과 같은 긍정적 정서와 경험을 증진할 수 있도록 EAP 프로그램 등을 통해 그들의 감정이나 정신건강에 대한 상담 등을 제공하는 것이 필요하다. 또한, 조직 내 학습과 긍정적 에너지의 확산을 위해 팀 빌딩 활동을 통한 교육훈련 등을 실시하고 개인 간, 부서 간 소통과 협업을 장려해야 할 것이다. 또한 리더에게는 코칭을 통해 조직 구성원이 구체적 목표를 설정하게 하고 그들에게 성공에 대한 비전, 단계별 피드백을 제시하여 그들이 목표의 달성 단계와 학습의 과정을 정확히 인지하도록 돕고 상호작용을 통해 그들의 직무 번영감을 증진하려는 노력이 요구된다(Raza et al., 2018).

그리고 상사의 코칭리더십은 조직 구성원의 심리적 안전감과 직무 번영감의 순차적인 매개를 통해 변화지행동에 긍정적 영향을 미치므로 조직은 구성원이 심리적으로 안전하다고 느낄 수 있는 환경의 조성을 통해 개인의 활력감과 학습감을 증진하여 변화에 효과적으로 대처할 수 있다. 심리적 안전감과 직무 번영감은 신뢰와 존중의 분위기, 사회적지지와 같은 조직 맥락에서 형성되고(Yang et al, 2019; Raza et al, 2018; 이인화·탁진국, 2023;), 이러한 분위기는 학습을 촉진시켜 변화와 혁신이 요구되는 상황에서 구성원의 실패에 대한 두려움을 감소시켜 새로운 아이디어를 모색하고 새로운 방법을 수용하게 한다(Zeng et al, 2020). 변화를 추구하는 조직은 새로운 시도의 실패 사례에 대해 긍정적 평가를 할 수 있는 측면을 제시하고 이를 통해 배울 수 있는 사항을 공개적으로 논의함으로써 실패에 대한 조직 구성원의 걱정을 줄일 수 있고 공동의 학습과 긍정 정서의 확산을 통해 변화를 지

지하는 행동을 이끌어 낼 수 있다. Microsoft사는 조직 내에서 지속적인 발전과 혁신을 추구하는 태도와 신념으로서 growth mindset(성장 마인드셋)을 강조하여 조직 내 실패를 통한 배움, 협력과 지식 공유, 팀 간 협력과 다양성 및 포용성을 뿌리내리도록 해 변화와 도전에 적극 대응하며 지속적 성장을 이루어내고 있다. 이처럼 리더의 적극적인 영감 제공과 동기부여, 그리고 내부적 홍보를 통한 긍정 가치의 내재화를 통해 조직 구성원의 심리적 안전감과 직무 번영감을 촉진할 수 있다. 또한, 조직과 코칭 리더는 구성원들에게 의사결정 권한의 위임 범위를 공식화하고 조직과 변화에 대한 정보를 충분히 제공함으로써 구성원이 심리적으로 안전하다고 느끼는 범위에서 자기 결정성을 최대한 발휘하도록 지원해야 할 것이다(Spreitzer et al., 2012).

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구에 대한 제언

이 연구는 급변하는 조직환경에서 조직 구성원의 변화에 대한 지지적 행동을 이끌어내기 위한 선행 요인을 밝혔으나 조사 방법과 연구 내용의 보완적 측면에서 다음과 같은 한계를 가진다. 또한 제시한 한계를 바탕으로 추후 후속 연구에서 고려되어야 할 사항을 함께 제시하였다.

첫째, 이 연구의 검증을 위해 실시한 설문조사는 응답자의 주관적 인식에 대한 자기 보고식 응답 방식으로 실시되어 응답 결과가 주관적이고 응답자의 자기방어적 태도가 포함되어 실재를 반영하기보다는 업무환경에서의 이상적 방향에 대한 인식이 반영되었을 가능성이 있다. 그리고 모든 항목에 대한 응답이 동일 응답자로부터 수집되었으므로 후속 연구에서는 응답 주체를 달리하여 리더와 부하의 응답을 함께 활용하거나 제3자가 측정하게 하는 등 응답의 객관성을 더 높일 필요가 있다.

둘째, 이 연구는 중대한 변화상황이나 시급한 과제에 당면한 특정한 조직의 상황이 아닌 조직에서 일상적으로 발생하는 크고 작은 변화 요구와 같은

일반적 조직 상황의 변화지지행동에 대한 영향을 분석하였다. 그러나 변화지지행동은 구성원의 지지와 행동이 필요한 특정한 변화상황에서 더 높게 요구되고 그 정도를 명확히 관찰할 수 있을 것이라고 생각된다. 이에 코칭 리더십이 일상적으로 겪는 조직 내 변화가 아닌, 조직이 규모가 크거나 특정한 변화상황에 직면한 경우에도 동일한 메커니즘으로 영향을 미칠 수 있는지를 검토하는 것이 필요하다. 그리고 이 관계에서 다른 요인이 영향을 미칠 수 있는지에 대한 추가적인 검토도 가능할 것이다. 따라서 향후에는 중대한 변화를 겪고 있거나 새로운 제도의 도입 등 변화를 시도하고 있는 조직을 대상으로 관련 연구를 실시하여 특정한 변화상황에서 변화지지행동을 효과적으로 이끌어낼 수 있는 선행 요인에 대하여 검토해보는 것이 필요하다.

셋째, 이 연구에서는 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향에 대한 심리적 안전감과 직무 번영감의 매개효과를 확인하였는데, 이는 모두 개인이 느끼는 인식과 감정 및 경험에 대한 것이다. 향후에는 변화지지행동에 대한 개인적 인식이나 경험이 아닌 조직문화나 개방성, 조직이 운영하고 있는 제도나 직무 특성과 같은 외부적 환경이나 조직 맥락과 같은 요소들이 변화지지행동에 대해 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 이루어진다면 개인적·조직적 측면에서 변화지지행동의 선행요인에 대한 풍부한 연구결과가 도출될 것이다. 또한, 변화지지행동은 종속변수로 연구되었는데 이후에는 변화지지행동이 실제 변화의 성공이나 직무성과 등과 같은 결과변수에 실제로 긍정적 영향을 미치는지 확인한다면 조직의 목표 달성과 발전에 더 유용한 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

넷째, 심리적 안전감은 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 영향을 매개하지 못하는 것으로 나타났는데 이는 효과적인 팀 리더는 심리적 안전감 조성을 통해 학습을 촉진하고 혁신을 증진할 수 있으며(Edmonson, 2003), 리더십의 긍정적 요소들이 심리적 안전감의 매개를 통해 혁신행동, 창의적 성

과 등에 긍정적 영향을 미친다(민정아·박종우, 2023; 김재명, 2022; 김유진·김병직, 2021)는 기존의 연구 결과와 상반되는 결과이다. 이 연구에서는 요인분석 결과 심리적 안전감의 측정 문항이 많이 제거되어 본래 측정하고자 했던 개념의 명확한 측정이 되지 않았을 수 있다. 향후 측정항목의 타당성과 신뢰도를 확보하여 리더십과 변화지지행동의 관계에서 심리적 안전감의 역할을 명확히 확인하는 것이 필요하다.

본 연구에서는 코칭리더십이 변화지지행동에 미치는 긍정적 영향을 확인하고 그 과정에서 심리적 안전감과 직무 번영감이 가지는 매개효과를 확인하였다. 이와 같은 결과를 바탕으로 조직 구성원이 변화에 대해 긍정적으로 인식하고 지지와 참여를 보일 수 있도록 효과적 코칭을 위해 리더를 지원하고 소통과 학습을 장려하는 등 직무 환경 조성에 대한 실무적 시사점을 도출하였다. 국내·외를 막론하고 변화지지행동에 대한 연구는 많이 이루어지지 않은 실정이다. 따라서 현대의 급변하는 조직환경에서 조직의 지속적 발전과 개선을 위해 조직 구성원의 변화지지행동을 이끌어낼 수 있는 다양한 요인과 메커니즘에 대한 연구가 확대되어야 한다.

참 고 문 헌

- 강영순·김정훈(2013). 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. 대한경영학회지, 26(7), 1909-1928
- 권기창·양해술(2016). 기업의 융복합 환경에서 코칭리더십, 직무특성, 조직효과성 변수 간의 구조적 관계. 디지털융복합연구, 14(5), 247-262
- 김규한·허철무(2019). 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지지행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과에 관한 연구. 벤처창업연구, 14(2), 135-149
- 김대호·신지선(2018). 조직적합성이 규범적 변화몰입과 변화지지 행동에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 26(1), 37-61
- 김동욱·한영석·김명소(2014). 주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향: 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화의 조절효과 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 471-495
- 김문준·김수희·김용이(2021). 관리자의 코칭리더십이 조직구성원의 자기주도학습과 학습몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 기업경영리뷰, 12(3), 61-80
- 김미경·문재승(2019). 포용적리더십이 창의적 성과에 미치는 영향: 심리적 안전감과 피드백추구행동의 매개효과와 권력거리의 조절효과. 인적자원개발연구, 22(4), 181-205
- 김병직(2022a). 윤리적 리더십이 안전 행동에 미치는 영향 : 심리적 안전감의 매개 효과 및 도덕 정체성의 조절 효과. 디지털융복합연구, 20(5), 433-441

- 김병직(2022b). 코칭 리더십은 안전 행동에 어떤 영향을 미치는가? : 일의 의미와 조직 지원 인식의 순차적 매개 효과. 디지털융복합연구, 20(5), 443-451
- 김상범·이상호·이서진(2022). 포용적 리더십이 구성원의 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 학습목표성향 및 권력거리성향의 조절효과. 조직과 인사관리연구, 46(3), 73-106
- 김성원·정은경(2018). 김학수·김연일·박상언(2022). 변영감과 혁신행동 간의 관계 및 연구개발 인력 집약도의 교차수준 조절역할: 중소기업 연구개발 인력을 중심으로. 기업경영연구, 25(5), 23-42
- 김수진·권기욱(2019). 임파워링 리더십과 건설적 발언 행동의 관계: 심리적 안전감의 매개효과. 리더십연구, 11(1), 3-32
- 김유진·김병직(2021). 서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개 효과와 진정성 리더십의 조절 효과를 중심으로. 경영컨설팅 연구, 21(1), 173-186
- 김은지·문재승(2021). 경력개발과 변영감, 그리고 잡크래프팅 간의 관계. 기업경영리뷰, 12(3), 1-19
- 김일·박성옥·류태모(2017). 코칭리더십이 직무자율성과 조직시민행동에 미치는 영향 - 다문화가족지원센터를 중심으로 -. 인적자원관리연구, 24(5), 127-145
- 김재명(2022). 코칭 리더십, 혁신 행동, 심리적 안전감과 피드백 추구 행동의 구조적 관계. 대한경영학회지, 35(12), 2361-2385
- 김정식(2022). 참여적 리더십과 구성원들의 심리적 안전감, 조직몰입 및 혁신적 행동 간의 관계 탐색. 한국콘텐츠학회논문지, 22(11), 636-646
- 김진모 등(2020). 대기업 종사자가 인식한 상사의 코칭, 심리적 안전감, 직무

- 자율성 및 직무몰입의 관계: A 기업의 사례. 농업교육과 인적자원개발, 52(1), 1-24
- 김창호·차동욱(2018). 인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향. 인사관리연구, 32(3), 129-149
- 김학수·김연일·박상언(2022). 변영감과 혁신행동 간의 관계 및 연구개발 인력 집약도의 교차수준 조절역할: 중소기업 연구개발 인력을 중심으로. 중소기업연구, 44(1), 1-29
- 나기현(2020). 코칭리더십과 직무성과 간의 영향관계 : 심리적 임파워먼트의 매개효과. 전문경영인연구, 23(4), 25-50
- 문세연·이진화(2022). 기업 근로자의 심리적 안정감에 대한 메타분석. 기업교육과 인재연구, 24(2), 1-30
- 민정아·박종우(2023). 코칭리더십이 조직 구성원의 심리적 안전감과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 글로벌경영학회지, 20(2), 42-64
- 박상언(2019). 심리적 안전감의 효과성과 그 정서적 연결 메커니즘: 긍정적 정서 경험으로서 변영감의 매개역할. 조직과 인사관리연구, 43(1), 195-222
- 박상언·김대현(2022). 연결성과 직무자율성이 구성원의 변영감과 직장생활만족에 미치는 영향: 변영감의 하위 구성차원별 분석. 조직과 인사관리연구, 46(3), 1-27
- 박상언·김학수·임영재(2016). 변영감(Thriving at Work): 개념, 선행 영향요인, 그리고 효과성. 인사조직연구, 24(2), 155-184
- 박선규·정은경(2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력거리성향의 조절된 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34(3), 349-375

- 박소희(2010). 리더의 코칭행동이 부하 직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 직업능력개발연구, 13(3), 1-20
- 박재진·최은수(2013). 기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변수 간의 구조적 관계. 기업교육과 인재연구, 28, 1-28
- 박혜진·유태용(2009). 상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(1), 131-153
- 방인식·신제구(2022). 코칭리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향: 그릿과 프룬티언 경력태도의 직렬매개효과. 대한경영학회지, 35(4), 685-714
- 서우형·노명화·이지영(2019). 포용적 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 동료 체념적 침묵 인지의 조절효과. 리더십연구, 10(4), 3-28
- 송영선(2020). 중소기업의 학습조직 수준과 조직몰입 관계 : 변화지지행동의 매개효과와 상사 신뢰 및 자기효능감의 조절효과. 중소기업정책연구, 5(2), 125-158
- 송영선·이연주(2018). 진정성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 변화지지행동의 조절효과. 인문사회과학연구, 19(4), 461-488
- 양필석·최석봉(2011). 핵심자기평가가 창의적 자기효능감과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 26(3), 25-47
- 안동·이용진·최연(2021). 자기희생적 리더십이 번영감에 미치는 영향 : 인지된 상호작용공정성의 매개효과와 인지된 기업의 사회적 책임의 조절효과. 리더십연구, 12(4), 113-144
- 양수진(2017). 팀리더의 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 자기주도

- 학습과 혁신행동의 매개효과 중심으로. 한양대학교 박사학위 논문
- 우성민·이진구(2019). 코칭리더십 연구동향 분석: 2009년-2018년 국내 학술지를 중심으로. 역량개발학습연구, 14(3), 243-273
- 유민준, 손영우, 설정훈(2020). 팀장의 윤리적 리더십이 팀원의 번영감에 미치는 영향: 팀 신뢰와 일의 의미의 다수준 매개효과. 인사조직연구, 28(3), 97-129
- 윤소겸, 유상옥, 이윤수(2020). 경로-목표 리더십 스타일과 직무 번영감과의 관계에서 분배 및 절차 공정성의 매개 효과: 성취지향적, 참여적 리더십을 중심으로. 산업교육연구, 40(2), 23-45
- 이가현·임상혁(2019). 코칭리더십이 인사담당자 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직몰입의 매개 효과를 중심으로. 기업경영연구, 26(6), 51-71
- 이나영·송경수·안종연·김승민(2016). 심리적 주인의식이 과업수행에 미치는 영향 - 변화몰입의 매개효과 -. 인적자원관리연구, 23(4), 119-141
- 이상호·이형룡(2020). 호텔직원이 지각한 코칭리더십이 건설적 발언행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 심리적 주인의식의 이중매개효과. 호텔경영학연구, 29(7), 79-97
- 이인화·탁진국(2023). 코칭리더십이 변화지향행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 미래시간전망의 조절된 매개효과. 한국심리학회지 산업 및 조직, 36(2), 213-238
- 이재은·최항석·신강현(2009). 변혁적 리더십이 보험업 종사자의 변화지지 행동에 미치는 영향: 조직몰입의 조절효과를 중심으로. 서비스경영학회지, 10(1), 299-330
- 이준혁·이의연·전정호(2019). 임파워링 리더십이 구성원들에게 미치는 부정

- 적인 영향 - 임파워링 리더십의 통제권 부여 특성을 중심으로. 인적자원관리연구, 26(3), 1-31
- 이찬·류지은·정지용(2018). 직업계 고등학교 학교장의 윤리적 리더십과 교사의 변영감의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 농업교육과 인적자원개발, 50(4), 1-20
- 장미화·탁진국(2019). 국내 코칭과 조직유효성의 관계: 체계적 문헌고찰 및 메타분석. HRD연구, 21(3), 189-219
- 정다운·오상진(2022). 관리자의 코칭리더십이 구성원의 직무재창조에 미치는 영향: 피드백수용도의 매개효과와 학습목표성향의 조절효과를 중심으로. 경영교육연구, 37(3), 169-192
- 정승철(2021). 직무열의와 변영의 관계에 대한 직무성과의 매개효과와 일의 의미의 조절된 매개효과 연구. Journal of Korean Data Analysis Society, 22(4), 1539-1552
- 정원호(2019). 조직지원인식이 직무성과에 미치는 영향 : 변영감의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과. 생산성연구, 33(4), 135-165
- 조세형·이상현(2011). 실업인정제도 개편에 따른 고용안정센터 상담원의 조직변화 지지행동에 관한 연구. 인적자원개발연구, 14(1), 105-124
- 조영복·이나영(2010). 심리적 주인의식이 변화지지행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 변화몰입을 매개로 -, 인적자원관리연구, 17(2), 71-94
- 조영복·주규하(2013). 코칭행동이 조직 구성원의 역할행동에 미치는 영향: 변영감의 매개효과. 대한경영학회지, 26(10), 2711-2728
- 조예슬·최용득·이동섭(2016). 조직 내 사회적 교환관계와 변화 지향적 행동: 긍정심리자본의 매개역할을 중심으로. 인사조직연구, 24(1), 147-174
- 조운형·최우재(2020). 진성리더십은 부하들의 변화지지행동을 높이는가? =

- 감정적 변화몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과. 인적자원개발 연구, 19(4), 153-185
- 조은현·탁진국(2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 127-155
- 지성호·Lanlan Kong(2017). 코칭리더십과 맥락수행 관계에서 기본심리욕구의 매개효과, 리더십연구, 8(2), 33-53
- 지인현·김동철·김정원(2021). 진성리더십이 조직구성원의 정서적 조직몰입 및 변화지지행동에 미치는 영향 : 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 101-125
- 진재근·장석인(2019). 조직원의 조직지원인식이 변화지지행동에 미치는 영향 : 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 22(2), 175-203
- 최정금·김명소(2018). 한국판 직무 변영감 척도의 타당화 연구: 유사개념과의 차별성 검증을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(3), 715-739
- 탁제운·신제구(2018), 참여적 리더십과 심리적 안전감이 발언행동에 미치는 영향: 성장욕구강도의 조절된 매개효과를 중심으로. 조직과 인사관리 연구, 42(1), 1-34
- 하원식·탁진국(2012). 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 195-213
- 한지영 등(2022). 팀장의 코칭리더십과 구성원의 적응수행 간 영향관계 연구: 직원몰입 매개효과 및 조직커뮤니케이션의 조절된 매개효과. 54(4), 51-78
- 현창혁·이호선(2013). 조직문화 변화 상황에서 구성원 태도와 행동 변화의

영향요인. 조직과 인사관리연구, 37(2), 245-276

- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206
- Bond, C. & Seneque, M.(2013), Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development, *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M.(2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308
- Cardoso, M.L.A.P., Ramos, L.H. & D’Innocenzo, M.(2014). Coaching Leadership: Leaders’ and followers’ perception assessment questionnaires in nursing. *Einstein*, 12(1), 66-74
- Carmeli. A. & Spreitzer, G. M.(2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work, *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191
- Chen, L., Zhang Z-D. & Jia W-T.(2020). When and Why Leaders’ Helping Behavior Promotes Employees’ Thriving: Exploring the Role of Voice Behavior and Perceived Leader’s Role. *Frontiers in Psychology*, 11:553512
- Choi, M.(2011). Employees’ attitudes toward organizational change: A literature review, *Human Resource Management*, 50(4), 479-500

- Chou, P.(2015). Transformational Leadership and Employee's Behavioral Support for Organizational Change, *European Journal of Business and Management*, 7(3), 110-122
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1985). Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. In: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Perspectives in Social Psychology*. Springer, Boston, MA.
- Dutton, J.E., Glynn, M.A and Spreitzer, G.(2008), "Positive organizational scholarship" in Barling J. and Cooper C.L.(Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 693-712
- Edmondson, A. C. & Bransby. D. P.(2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78
- Edmondson, A. C.(1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C.(2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452
- Edmondson, A. C., & Lei, Z.(2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P.(1999), *Managerial Coaching Behaviors*

- in Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771
- Ellinger, A. D. & Ellinger, A. E.(2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351
- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. B.(2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9), 620-636
- Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Frazier, M. L., & Tupper, C.(2018). Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561 - 593
- Frederickson, B. L.(2004). The broaden-and-build theory of positive emotions *The royal society*, 359(1449), 1367-1377
- Fredrickson, B. L.(1998). What good are positive emotions? *Reviwe of General Psychology*, 2(3), 300-319
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343 - 372
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E.(2004). A little creativity goes a long way:

- An examination of teams' engagement in creative processes, *Journal of Management*, 30(4), 453-470
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., Cieri, H. D. & Spreitzer, G. M.(2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34
- Guan, X. & Frenkel, S.(2020). Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 50(3), 935-953
- Han, S., Liu, D., and Lv, Y.(2022). The Influence of Psychological Safety on Students' Creativity in Project-Based Learning: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13:865123
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474 - 487
- Heslin, P. A., Vadewalle, D. & Latham, G. P.(2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902
- Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G.(1980). *Motivation, Leadership and Organization: Do American*

- Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63
- Hofstede, G.(2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE Publications.
- Howard, M. W. & Russell, C.(1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior*, 18, 1-74
- Hwang, C., Kang, S. & Choi, S.(2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior, *Frontiers in Psychology*, 14:1077594
- Jiang. Z., Hu. X., Wang. Z. & Jiang. X.(2019), Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of organizational behavior*, 40 (7), 800-818
- Kahn, W. A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724
- Kark, R. & Carmeli, A.(2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785 - 804
- Katsaros, K. K. & Tsirikas, A.(2023). Exploring behavioral change support : the role of perceived uncertainty and self- and

- other-interest in change, *Leadership & organization development journal*, 44(4), 503-519
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim., J.(2013), The Impact of Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions, *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330
- Kim. S.(2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human resource development quarterly*, 25(1), 59-85
- Kleine, A-K., Rudolph, C. W. & Zacher, H.(2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 40(90-10), 973-999
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Lamm, E. & Gordon, J. R.(2010). Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change, 17(4), 426-437
- Lee, J. & Lee, Y.(2021), A validation study of the Korean version of the thriving at work measurement. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 762-778
- Li, M., Liu, W., Han. & Zhang, P.(2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750
- Li. X. & Peng. P.(2022), How dose inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, doi: 13:877725
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J.(2012). Psychological Antecedents of

- Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination, *Academy of Management*, 55(1), 71-92
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y. & Yan, Y.(2021), The Antecedents of Thriving at work: A Meta-Analytic Review. *Frontiers in Psychology*. 12:659072
- Mehboob, F., & Othman, N. (2020). Examining the Links Leading to Behavioral Support for Change: An Expectancy Theory Perspective. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 2(4), 1-8
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal. J. B. & Topolnytsky, L.(2010). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C(2006), Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 941-966
- Newman. A., Donohue. R., & Eva, N.(2017). Psychological Safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535
- Niessen, C., Sonnentag, S. & Sach, F.(2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of organizational behavior*. 33(4), 468-487
- Nunnally, J. C.(1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill series in psychology.

- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B.(2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 814-831
- Paterson, T.A., Luthans, F. & Jeung, W.(2014). Thriving at work: Impact of psychological Capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879 - 903.
- Porath, C. L., Gibson, C. B. & Spreitzer, G. M.(2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. *Research in Organizational Behavior*, 42: 100185
- Porath, C. L., Spreitzer, G., Gibson, C. and Garnett, F.G.(2012), Thriving at work: toward its measurement, construct validation and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(20), 250-275
- Qian, S., Liu, Y. & Chen, Y.(2022). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*, 41(3), 1348-1360
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Karim, R. A., & Panha, I.(2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the

- hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 1-11
- Raza. B., Moueed. A. & Ali. M.(2018). Impact of Managerial Coaching on Employee Thriving at Work : The Moderating Role of Perception of Organizational Politics. *Journal of Business Strategies*, 12(1), 87-108
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224 - 253.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G.(1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. New York, Wiley.
- Schwarz, N. & Clore, G. L.(2003). Mood as Information: 20 Years Later, *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 296-303
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580 - 607
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M.(2012), Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change, *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748

- Spreitzer, G., & Porath, C.(2013). Self-determination as a nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, New York, NY: Oxford University Press, 245-258
- Spreitzer, G., Porath C.L. & Gibson, C.B(2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M.(2005). A socially embedded model of thriving at work, *Organization Science*, 16(5), 537-549
- Stowell, J. S. & Stone, W.(1990). Coaching: The heart of management. *Executive Excellence*, 7(1), 8-9
- Stowell, J. S.(1987). Leadership and the coaching in organizations, Doctorial Dissertation, University of Utha.
- Stowell, J. S.(1988). Coaching: A Commitment to Leadership. *Training and Development Journal*. 42, 34-38
- Sukoco, B. M., Choirunnisa, Z., Mudzakkir, M. F., Susanto, E., Nasution. R. A., Widiyanto, S., Fauzi, A. M. & Wu, W.(2022). Empowering leadership and behavioural support for change: the moderating role of a diverse climate, *International Journal of Educational Management*, 36(3), 296-310
- Tummers, L., Kruijen, P. M., Vijverberg, D. M. & Voeselek, T. J.(2015). Connecting HRM and change management: the importance of

- proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640
- Vakola, M.(2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation, *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202-215
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M.K., Misati, E. & Wu, C.(2017). Inspired to perform: A multilevel investigations of antecedents and consequences of thriving at work. 39(3), 249-261
- Wang, J., Gu, Y., Luo, Y. & Huang. Y.(2022). The mechanism of the influence of coaching leadership behavior on subordinate's sense of gain at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 638-652
- Wang, K., Xu, Y., Wang, C., Tan, M. & Chen, P.(2019). A corrected Goodness-of-fit Index(CGFI) for model evaluation in Structural Equation Modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 27(5), 735-749
- Wang, W., Kang, S. & Choi, S.(2021). Effects of well-being and self-efficacy on the relationship between coaching leadership and knowledge sharing intention: A study of UK and US employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10638
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R.(1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of*

analytical essays and critical reviews, Vol. 18, pp. 1 - 74

- Wu, C., Chen, T. & Wang, Y.(2023), Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187
- Yang, Y., Choi, J. & Lee, K.(2018). Theory of planned behavior and different forms of organizational change behavior, *Social behavior and personality*, 46(1), 1657-1672
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L. & Zhang, X.(2019). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40, 1911-1922
- Ying, D.(2019). Coaching Leadership, Job Motivation and Employee Innovation Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 376, 696-701
- Zeng. H., Zhao, L. & Zhao, Y.(2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*. 11:62.
- Zheng, L., Wang, Y. & Guo, Z.(2022). Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 211-224

The Effects of Leaders' Coaching Leadership on
Behavioral Support for Organizational Change of
Organization Members :

The Serial Multiple Mediating Effect of Psychological
Safety and Thriving at Work

Jiwon Baek

ABSTRACT

In the rapidly changing organizational environment, organizations constantly face diverse demands for both major and minor changes. However, there has always been resistance and avoidance from organizational members towards change. Therefore, to drive successful change initiatives, it is essential to enable organizational members to adopt positive and supportive behaviors towards change. Supportive Behaviors for Organizational Change(SBOC) refers to the cooperation, active willingness, and actions exhibited by organizational members based on their positive acceptance of organizational changes. Despite the importance of supportive behaviors for organizational change, the antecedents of such behaviors have not been extensively researched. This study aims

to identify the factors that can positively affect to SBOC among organizational members.

The first objective of the study is to examine the impact of coaching leadership, which is particularly noted for its positive influence on organizational members in today's horizontal organizational structure, on SBOC among subordinates. Additionally, to understand the pathways in this relationship, the study set hypotheses regarding the mediating effects and sequential mediating effects of psychological safety, an organizational contextual factor perceived by members, and thriving at work, positive experiences occurring in their job performance.

To validate the hypotheses, a survey was conducted targeting employees in general domestic companies. Total 418 final responses were then analyzed by using SPSS, AMOS, and PROCESS MACRO programs. To avoid common method bias, the survey data was collected in time-lagged way. The analysis focused on examining the direct effects, mediating effects, and serial multiple mediating effects among the variables. The results confirmed that coaching leadership, psychological safety, and thriving at work have a positive effect on subordinates' SBOC. Additionally, it was confirmed that thriving at work mediates the relationship between coaching leadership and subordinates' SBOC. Psychological safety, however, was found not to have a mediating

effect in the relationship. Furthermore, coaching leadership was validated to have a positive impact on SBOC through the sequential multiple mediation of psychological safety and thriving at work.

This study provides insights by proposing new antecedent factors that can lead to SBOC among organizational members, which has not been extensively researched in previous studies. This study suggests theoretical implications based on the Broaden and Build Theory, of which main idea is that one's positive experiences help expand his/her thinking and behavior, by highlighting the sequential positive impact of leader's coaching leadership, members' psychological safety and thriving at work on their SBOC. This research validates various antecedent variables for supportive behaviors for organizational change, enhancing the theoretical perspective in this field.

In terms of the practical application of the research results, organizations should provide education and training program on leader coaching to enable leaders to effectively exhibit coaching leadership, leading to the positive perception and proactive behavior of members toward change. Additionally, recognizing the significance of thriving of organizational members as a crucial factor in fostering SBOC, organizations need to establish intrinsic motivational approaches for organizational members to have positive experiences such as vitality and a sense of learning

during their job performance processes. Furthermore, to implement successful change based on the support of organizational members, it is essential to focus on their psychological safety, creating an atmosphere where members feel safe to speak freely and perceive a sense of security even when making mistakes.

Keywords: supportive behaviors for organizational change, coaching leadership, psychological safety, thriving at work

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 향후 코칭리더십과 변화지행동의 상관관계에서 심리적 안전감과 직무 번영감의 매개효과를 확인하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

설문지의 항목에는 정답이 없으므로 생각하신 바와 가장 알맞은 답변을 선택하시면 됩니다. 귀하의 설문문항에 대한 응답은 익명으로 통계 처리되며, 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것입니다. 응답하신 사항은 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 밝혀드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

2023년 10월

연구자 : 울산대학교 일반대학원

백 지원 연구원

김해룡 교수

E-mail : qorwldnjs16@naver.com

I. 다음은 귀하의 직속상사의 코칭리더십에 관한 질문입니다.

다음 문항을 읽고, 직속상사의 행동에 대하여 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(✓)해주시기 바랍니다.

☞ 본 설문서에서 언급하고 있는 ‘직속상사란?’
 귀하를 직접 통제하고 보고받는 상사를 말합니다. 예를 들어, 직원은 팀장, 부장, 실·국장이 직속상사가 되며 팀장, 부장은 실·국장, 기관장이 직속상사가 됩니다.

순번	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나의 팀장은 내가 달성해야 할 구체적 업무목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 팀장은 내가 맡은 업무의 추진방향에 관해 주기적으로 논의하고 설명해준다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 팀장은 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어 준다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 팀장은 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해준다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 팀장은 역량개발을 위한 교육연수에 참가하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 팀장은 내게 필요한 업무 역량을 이해하기 쉽게 설명해준다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 팀장은 내가 잘못된 점이 있다면 객관적이고 분명하게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 팀장은 나의 업무성과를 객관적인 입장에서 정기적으로 평가해준다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 팀장은 나의 업무활동에 대해 상세히 피드백 해준다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 팀장은 내가 하는 말에 대한 관심을 가지고 경청한다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 팀장은 나를 수시로 격려하고 칭찬한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 팀장은 나의 가치를 인정하고 좋은 관계를 가지려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 팀장은 상사라기 보다는 동료와 같은 편안한 관계로 나를 대해준다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하가 조직 내에서 느끼는 **심리적 안전감**에 관한 질문입니다.

다음 문항을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

순번	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나는 조직 내에서 다루기 어려운 이슈들이나 문제들을 제기할 수 있다	①	②	③	④	⑤
2	내가 소속된 조직 내에서는 위험을 감수하고 시도해도 안전하다	①	②	③	④	⑤
3	내가 소속된 조직 내에서 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다	①	②	③	④	⑤
4	내가 소속된 조직 내에서 어느 누구도 의도적으로 내 노력을 손상시키는 방식으로 행동하지 않는다	①	②	③	④	⑤
5	내가 소속된 조직의 구성원들은 동료들의 독특한 기술이나 재능을 가치있게 여긴다	①	②	③	④	⑤
6	내가 소속된 조직의 구성원들은 자신과 다른 의견을 가진다는 이유로 동료들을 배척하지 않는다	①	②	③	④	⑤
7	내가 조직 내에서 실수를 저질렀을 경우, 그것은 종종 나에게 불리하게 작용한다	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하가 업무 수행 중에 느끼는 **직무 번영감**에 관한 질문입니다.

다음 문항을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

순번	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나는 활력이 넘침을 느낀다	①	②	③	④	⑤
2	나는 에너지와 활기를 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
3	나는 생기있고 활기차다고 느낀다	①	②	③	④	⑤
4	나는 활발하고 깨어있는 느낌이 든다	①	②	③	④	⑤
5	나는 날마다 하루가 새롭게 느껴지고 기대감이 생긴다	①	②	③	④	⑤
6	나는 내가 계속해서 발전하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤

7	계속해서 발전하고 있는 나 자신을 느낀다	①	②	③	④	⑤
8	나는 한 개인으로서 많이 성장하고 있다	①	②	③	④	⑤
9	나는 자주 뭔가를 배우고 있다	①	②	③	④	⑤
10	나는 시간이 흐를수록 계속해서 더 많이 배우고 있다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 변화지지 행동에 대한 항목입니다.

다음 문항을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

순번	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나는 조직의 변화에 대한 방향성에 동의한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 조직에서의 역할 변화를 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 조직변화에 따라 내가 하는 일의 방식을 조정한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 계속해서 조직변화를 향해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 역경을 겪더라도 조직의 변화에 대해 낙관적으로 여긴다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 과거의 방식이 쉬울지라도 새로운 방법을 모색한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 당장은 어렵더라도 장기적으로 이익이 되는 조직변화와 관련된 활동에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 필요한 경우 조직변화와 관련해서 보다 상세한 정보를 찾는다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 조직의 변화에 대해 불만은 없다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 조직변화에 대해 더 많은 정보를 알기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 내가 하는 일이 일시적으로 혼란스럽게 되거나 애매모호한 상황이라도 잘 견딜 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 조직변화에 대한 동료들의 참여를 격려한다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 동료들에게 조직변화에 대해 긍정적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 외부 사람들에게 조직의 변화에 대해 긍정적으로 말한다.	①	②	③	④	⑤

15	나는 조직변화와 관련된 어려움을 극복할 수 있는 방법을 찾도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 조직변화의 목표를 지지하기 위해서 변화에 인내한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 조직변화에 대한 동료들의 저항을 이겨내기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 인적사항에 관한 질문 항목입니다. 해당되는 항목에 ✓표 하여 주시기 바랍니다.

1. 연령	()세
2. 성별	남 () 여 ()
3. 결혼여부	미혼 () 기혼 ()
4. 직급	대리급 이하 () 과장급 () 차장급 () 부장급 이상()
5. 근속년수	()년 ()월
6. 현업무 수행년수	()년 ()월
7. 상사와 근무년수	()년 ()월
8. 업무분야	일반행정() 연구() 전문·기술() 서비스() 기타()

설문에 응해 주셔서 감사합니다.