

공무원 상사의 코칭리더십이 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향: 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음의 매개효과를 중심으로

박 은 희

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 공공기관 조직구성원의 혁신행동과 협력행동에 영향을 미치는 공무원 상사의 코칭리더십의 효과를 검증하고, 상사의 코칭리더십과 부하 직원의 혁신행동과 협력행동 사이에서 부하의 인지적 유연성, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 매개효과를 검증하는 것이다. 서울에 소재한 교육행정기관에 근무하는 공무원을 대상으로 상사 155명, 부하직원 442명 총 597부의 자료를 수집하여, 상사가 답변한 부하들의 혁신행동과 협력행동의 측정값을 부하 직원의 응답 결과와 짝을 맞추어 부하직원의 데이터에 합친 후, 결측치와 불성실한 응답지를 제외한 총 397부의 데이터를 분석하였다. 연구 결과는 첫째, 공무원 상사의 코칭리더십은 부하 직원의 혁신행동, 협력행동에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 둘째, 상사의 코칭리더십은 부하 직원의 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음에 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였고, 셋째, 인지적 유연성은 상사의 코칭리더십과 혁신행동 사이를 매개하는 것을 확인하였고, 넷째, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음이 협력행동에 유의미한 정(+)의 효과를 나타내는 것은 확인하지 못하였다. 이상의 연구 결과를 기반으로 본 연구의 의의와 시사점, 제한점 그리고 후속 연구를 위한 제언 등을 논의하였다.

주요어 : 코칭리더십, 혁신행동, 협력행동, 인지적유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음, 공무원

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과 교수, 서울시 노원구 광운로 20, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

전 인류를 위기에 빠트린 코로나바이러스 감염증(코로나 19) 극복 및 사회·경제적 현안 문제를 해결하기 위한 정부의 정책을 실현하고, 공공조직의 목표 성과를 이뤄내기 위하여 공무원의 혁신적 사고와 성과는 더욱 중요하게 여겨지고 있는 상황이다. 이에 본 연구는 공공조직의 목적과 성과를 효과적으로 달성하기 위해서 공무원의 혁신행동, 협력행동이 필요하며, 혁신활동과 협력활동을 촉진할 수 있는 요인으로 조직구성원의 심리적인 요인인 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음에 초점을 맞추며, 가장 근본적인 영향 요인으로 상사가 발휘하는 코칭리더십을 추론하였고, 이들의 관계를 실증적으로 연구·분석하였다.

공무원 조직 역시 공공 기관 고유의 목표 달성을 위해 조직 구성원들이 상호 협력적인 행동을 하는 집단이다. 즉, 공공조직, 사조직을 불문하고 조직이라는 것은 공동의 목표를 가지고 있으며 그 목표를 달성하기 위해서는 구성원들의 협력이 필수적이다(정종원, 남승하, 2012). 다시 말해, 공공 조직의 목적이 전통적인 법적 혹은 정치적 책임성에 국한되는 것이 아니라 가장 근본적인 결과와 성과(performance)로 정의되어야 하고, 이는 법률적, 정치적 책무성의 제한된 책임성이 아닌 외연이 좀 더 확대된 조직 성과라는 개념을 통하여 조직의 목적을 추구하여야 하고, 이런 성과를 달성하기 위하여 조직의 혁신과 협력이 강조되는 것이다(Behn, 2001). 최근 성과와 관련된 조직 내·외부의 관리적 요인들을 밝히기 위한 다양한 공공조직에 대한 연구가 진행되고 있으며(Brewer & Selden, 2000), 조직 업무 과정의 실질적인 개선은 개개인의 지식과 경험을 통해서가 아닌 조직 구성원의 협력을 통해서 가

능하다고 강조되고 있다(Waterman & Peters, 1982). 그러므로 효과적인 공공기관의 목표와 성과 달성을 위해서는 혁신행동은 물론이고 협력행동 역시 빠질 수 없는 중요한 조직 활동 중이 하나인 것이다.

공공기관에서 혁신행동과 협력행동이 효과적으로 구현될 수 있도록 영향을 미치는 요인들은 첨단 정보 기술의 적용, 새로운 행정시스템 등 여러 가지가 있을 수 있겠으나, 공공기관 조직 구성원의 성향, 관리자의 리더십, 조직 구성원의 행동 등 인적자원과 관련된 역량이 무엇보다 중요하다(홍권표, 윤동열, 2013). 특히 인적자원의 핵심은 각 조직의 리더일 것이다. 그러므로 혁신행동 및 협력행동은 리더십에 대한 연구와 함께 리더십 유형별로 진행되어졌던 사례가 많다.

우선, 혁신행동에 영향을 미치는 리더십의 연구로는 변혁적 리더십과 셸프리더십 등이 다수 존재한다(Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010; Stashevsky, Carmeli, Burke, Meitar, & Weisberg, 2006). 네덜란드에서 수행된 설문 연구에서 Pieterse 등(2010)은 상사가 변혁적 리더십을 구현할 때 조직 구성원들의 혁신행동이 높아지고, 거래적 리더십의 경우에는 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 국내에서도 변혁적 리더십(심완준, 장은혜, 노경수, 2019), 서번트 리더십(김유진, 김병직, 2021), 진성리더십(박현욱, 2020), 임파워링리더십(설지수, 정원호, 2018), 셸프리더십(정현우, 2015) 등 다양한 리더십과 혁신행동에 대한 선행 연구가 있다.

협력행동과 리더십에 대한 선행연구로는, 육군조직의 구성원과 상사를 대상으로 하여 셸프리더십이 협력행동에 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였고(이상목, 정원호, 2020), 이

진규 등은 매장 관리자의 임파워링 리더십이 점점 종업원들의 협력행동에 정(+)적인 영향을 주는 것을 검증하였다(이진규, 최현석, 김학수, 2015). 이외에도 변혁적리더십과 협력행동에 대한 연구(김륜현, 원철식, 정연국, 2015), 진성리더십과 협력행동에 대한 연구(조경주, 권혁기, 2016), 윤리적리더십과 협력행동에 대한 연구 결과가 있다(김기환, 2014).

본 연구에서는 여러 유형의 리더십 중에서도 코칭리더십(Whitmore, 2010)을 조직구성원을 존중하며 잠재 가능성을 인정하고, 관점을 전환하는 질문으로 현재의 문제점을 직원 스스로 개선하고 조직 구성원 자신의 역할을 최대한 발휘하여 성장할 수 있도록 지원하는 수평적인 리더십이며, 현대의 조직 활동에 적합한 리더십으로 판단하였다. 더욱이 다양한 세대와 직급, 직렬이 공존하는 공공조직에서 조직 구성원의 성과를 이끌어내기에 적합한 리더십으로 가정하고, 코칭리더십과 혁신행동, 협력행동의 관계에 관하여 연구하였다.

더불어 결과 변인을 혁신행동과 협력행동 2가지로 정하고 한 모형에서 검증하는 이유는, 공공기관의 효과적인 성과와 목표 달성을 위해 요구되는 새로운 문제 상황을 해결하고, 전문화되는 조직구성원의 효과적인 상호작용을 위해서 혁신행동과 협력행동이 필요하다고 판단하였기 때문이다.

최근 혁신활동에 영향과 연관된 개인적 특성으로서 인지적 유연성이 대두되고 있다. 인지적 유연성은 주어진 문제와 인간의 인지를 적절하게 대응할 수 있는 지적 능력(Laureiro-Martinez & Brusoni, 2018), 또는 상황에 적합한 대안과 해결 방법을 제안하고 상황을 통제할 수 있도록 인지적 구조를 유연하게 전환(switch)하는 능력으로 전략적 혁신활동에

영향을 미치는 개인특성 변인이다(Dennis & Vander Wal, 2010). 인지적 유연성이 높은 사람은 정형화된 처리방식을 고집하지 않고 다양한 문제해결 방법을 고민하고 선택하는 특성을 보인다(Martin & Rubin, 1995; Runco & Okuda, 1991). 즉, 높은 인지적 유연성을 지닌 조직 구성원은 기존의 정형적 방법에 집중하는 활용 활동 대신에 새로운 비정형적 방법의 이용을 고려하는 혁신적인 탐험활동으로 전환 가능성이 크다는 의미이다. 따라서 혁신활동을 고무시킬 수 있는 개인적 특성으로 인지적 유연성을 연구하여, 코칭리더십과 혁신활동 사이에서 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다.

협력행동에 영향을 발휘하는 또 다른 개인적 특성으로 동료의 성장 가능성에 대한 신뢰를 살펴보았다. 신뢰는 협력에 따른 인지된 불확실성을 줄여주며, 위험을 무릅써야 하는 행동을 용이하게 해주며, 협력하거나 건설적인 태도를 촉진해준다(Mayer & Schoorman, 1995; Morgan & Hunt, 1994). 신뢰는 협력을 촉진하고 유지하는 협력메커니즘의 중요한 요소이다(Komorita & Parks, 1994). 신뢰에 대한 선행연구는 주로 구성원이 인지하는 리더와 조직에 관한 신뢰(구동우, 김명중, 김호석, 2015; 최대정, 박동건, 2002)가 다루어져 왔으나, 본 연구에서는 신뢰의 대상을 리더와 조직에 국한하지 않고 동료에 대한 신뢰 부분으로 영역을 확장하였다. 실제로 조직 활동을 통해서 협력행동을 함께 이뤄내야 할 대상은 조직의 동료 직원이기 때문이다. 본 연구의 대상인 코칭리더십의 한 요인인 '부하의 성장가능성에 대한 믿음'에 근거하여 동료의 성장 가능성에 대한 믿음을 소개하고, 연구하여 협력활동에 영향을 미치는 새로운 변인으로 연구하

였다.

본 연구에서는 다양한 리더십 유형 중 직원을 인간으로서 존중하고 그들의 성장을 돕고 수평적인 의사소통으로 직원을 배려하고 신뢰하는 코칭리더십이 공공 조직 구성원의 혁신 행동과 협력행동에 미치는 영향 관계와 이들 관계에 영향을 주는 매커니즘으로서 인지적 유연성과 동료의 성장가능성에 대한 믿음을 매개변인으로 하여 상사의 코칭리더십이 부하 직원의 혁신행동과 협력행동 사이에서 어떠한 영향을 미치는지를 공공기관 직원들을 대상으로 확인하고자 하였다.

이론적 배경

코칭리더십

코칭리더십에 대한 학문적 연구는 Stowell에 의해 시작되었고, 그는 코칭리더십(coaching leadership)을 조직의 목표를 달성하기 위해 리더가 부하의 성장과 학습을 촉진하는 행동이라고 정의하였다(Stowell, 1986). Whitmore는 코칭리더십은 조직구성원에게 리더가 가지는 믿음과 태도의 변화를 요구하며 구성원을 지시와 명령에 순종하고 따르는 수동적인 존재가 아니라 동기부여를 통해 조직구성원이 조직에 몰입할 수 있도록 만드는 성과지향적인 행동이라고 정의하였으며(Whitmore, 2010), Quinn은 코칭은 코치라는 직업을 가진 사람들이 사용하는 기술일 뿐만 아니라, 리더들도 적극 개발해야 하는 덕목들 가운데 하나라고 주장하였다(Quinn, 1996). 코칭리더십이 코칭과 구별되는 특성은 단위 조직에서 한 명의 상사가 다수의 조직 구성원을 대상으로 코칭한다는

것, 그리고 일반적이고 전통적인 조직관리 기법과는 달리 리더와 구성원 사이의 수평적·개방적 커뮤니케이션, 일대일 관계, 조직구성원 중심의 의사결정 등이다(정태영, 2011).

의사결정이 집권화되어 있는 전통적인 조직에서는 위계에 의한 통제형 리더십이 효과적이었으나, 최근 수평적이고 분권화된 조직이 증가하며 리더의 역할과 기능에 대한 재정의의 필요성이 언급되며 코칭리더십의 중요성이 강조되고 있는 실정이다. 과거에 구성원들을 통제하고 일반적으로 지시를 내림으로써 리더십을 발휘했던 전통적인 리더십과는 달리 코칭리더십으로 조직을 이끄는 리더들은 조직구성원들이 리더인 자신을 신뢰할 때까지 기다리며, 양방향 커뮤니케이션이 이루어지도록 노력하는 경향을 가진다(Haberleitner, 2002). 또한 Luecke(2004)는 코칭 리더십을 조직관리자와 감독자가 조직구성원의 잠재력을 개발하고, 성과와 연관된 문제를 해결하기 위한 상호작용 과정으로 정의하였다.

코칭리더십은 부하의 잠재적 가능성에 대한 신뢰를 바탕으로 스스로 문제에 대한 답을 찾아가는 과정(안시연, 김상덕, 2018)이며 자신의 변화와 성장에 대한 주도권을 가지도록 독려하고, 스스로 결정하도록 한다는 점에서 자율성(Berg & Szabo, 2005)을 가지고 있다. 코칭리더십은 조직 구성원에게 조직이 추구하는 방향을 제시해주며, 주고받는 커뮤니케이션을 통해 구성원 스스로가 목표 인식을 명확히 하여 목표 달성을 위한 직무수행 능력함양을 위한 개발, 목표 수행에 대한 구체적인 점검과 평가, 구성원과의 개방적이고 신뢰적인 인간관계 형성 등을 통해 새로운 조직관리 시각을 제공(Stowell, 1986, Williams & Anderson, 1991)할 뿐만 아니라 리더가 구성원이 지닌 잠재적

인 능력을 개발하고 깨닫게 영감을 불어 넣어 주는 감화의 효과(Heslin, Latham., & Vandewalle, 2006)가 있으며 이것은 조직이 수행하는 변화와 혁신을 지원한다는 의미가 있다(박주현, 윤병섭, 2018). 살펴본 바와 같이 리더들에게 코치로서의 역할이 점점 더 커지고 있으며(조대연, 박용호, 2011), 조직의 관점에서 Kets de Vries(2012)는 조직 내부에 코칭 문화를 확산, 형성하게 되는 조직은 21세기에도 생존할 수 경쟁력을 가진 조직이 될 수 있다고 강조하였다.

혁신행동

혁신행동은 혁신 행동은 자신의 직위, 소속 부서 또는 조직에 대해 새로운 아이디어, 제품, 절차 및 방법 등을 창출, 적용, 실행하고자 하는 조직구성원의 행동이다(West and Farr, 1990). 혁신행동에 대해 Scott와 Bruce(1994)는 조직 내부의 성과목표달성을 위해서 조직 구성원들이 새롭게 창의적인 아이디어를 제시하며, 이를 달성하기 위해 적극적으로 행동하는 과정이라고 정의하고, 보편적으로 사용되는 창의성과 혁신행동에 대해 명확히 구분하였다. 창의성은 새롭고 참신하며 유용한 아이디어에 대한 개발에 중요성을 두고 있다면, 혁신행동은 창의적인 아이디어 개발을 포함한 홍보, 적용, 실행, 확산까지 포함하는 개념으로 창의성보다 넓은 의미로 구분하여 해석하였다. 혁신행동은 새로운 아이디어, 정책, 시스템 등을 실천하며 구현하는 것으로 혁신을 구체화하는 행위이고, 더불어 실제적인 자신의 업무 및 조직의 성과향상을 달성하려는 목적을 가지고 새롭고 유익한 아이디어를 개발하거나 외부의 아이디어를 도입하여 조직에 적용하는 여러

가지 활동으로 정의하였다(Bruce, 1994). 그러나 2000년대 이후 연구의 흐름이 달라져서 아이디어에 대한 지지와 지원자의 역할이 강조되기 시작하였고, 혁신행동은 제도적 질서 관계에서 타인들과 교류하며 형성되는 새로운 사고의 개발 및 수행으로 정의되었으며(Janssen, 2005), 한편으로는 개인이나 집단이 어떤 문제를 해결하기 위해서 과거의 경험을 통한 발상이나 기존에 없었던 새로운 아이디어로 해결책을 제시하고, 아이디어에 대한 지원을 받아 실현가능한 모델을 생산하는 다양한 과정으로 정의되기도 하였다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 또 다른 연구에서는 혁신행동을 새로운 아이디어의 도입, 절차, 업무 정리방법 등에 획기적인 변화를 주어 과업의 성과를 향상시키고자 하는 개인적 행동이라고 하였으며(DiLiello & Houghton, 2006), 혁신행동을 업무 현장에서 발생된 문제해결 시 효율성과 효과성을 높이는 과정으로 파악하기도 하였다(Xerri & Brunetto, 2013). 요약하면, 혁신행동은 아이디어의 개발 뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지의 행동으로 옹기는 수행력을 포괄하는 개념이므로, 혁신행동은 사회적 속성을 포함하는 개념이라 할 수 있으며 창의성보다 구성범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다(김일천, 김종우, 이지우, 2003; 홍준석, 2017). 즉, 창의성은 조직이 익숙하게 실행하고 있는 기존의 업무과정에서 새로운 아이디어를 생성하는 것이며, 혁신행동은 선행적으로 창조된 새로운 아이디어들을 채택해서 조직의 목적달성에 맞게 바꾸어 실행하는 것이다(DiLiello & Houghton, 2006).

협력행동

협력행동(Cooperation Behaviors)은 전문성을 가진 구성원들이 공통적인 목표를 효과적으로 달성하기 위해 상호 작용하며 관계를 지속·유지하려는 행동(Liao, Tsai, 2001)이나, 다양한 영역에서 개념을 정의하고 있어, 개념적 통합에 어려움이 있었다(Fu, Hsieh, & Wang, 2019). 기존의 여러 연구들을 정리해보면 심리학적 접근법, 행위적 접근법, 사회학적 접근법의 3가지의 접근법으로 협력행동을 정의하고 있다.

심리학적 관점에서 Mead(1976)는 협력을 ‘한 가지 어떤 목적을 위하여 조직 구성원들이 함께 행동하는 것’, 그리고 행위자의 협력행동뿐만 아니라 협동하고자 하는 어떠한 동기까지 포함하는 심리적인 개념으로 정의하였고, 동기적인 측면뿐만 아니라 조직의 목적도 중요하며(Barnard, 1938), 동기와 관련하여 행동의 방향을 결정하는 환경을 중요시하는 견해도 있다(김원형, 2011).

사회학적 접근 방식은 주어진 상황 속에서 행위자들의 목표 사이에 존재하는 관계의 성격을 중심으로 협력의 개념을 정의하고, ‘조직 구성원들 간에 목표를 중심으로 하는 긍정적인 상호의존성이 높은 상태’를 협력으로 규정하였다(Deutsch, 1949; Tjosvold, 1986, 1998). 주어진 상황에서 사회 행위자들이 인식한 목표 상호의존성이 사회적 상호작용의 역동과 결과에 큰 영향을 미치며(Tjosvold, 1988), 목표에 대한 긍정적 상호의존성을 인식할 때, 조직구성원들은 서로를 돕는 것이 모두에게 성공적이고 각자의 이익에 부합한다는 것을 깨닫게 되고, 서로에게 필요한 자원과 정보를 공유하게 된다는 것이다(Tjosvold, 1986). Whitford 등은 미국 연방정부 공무원을 대상으로 한 연구

에서 성과목표를 달성하기 위해 목표 상호의존성(goal interdependence)에 기반을 둔 조직 내 협력이 조직성과에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인하였다(Whitford, Lee, Yun, & Jung, 2010).

행위적 접근법 방식은 협력의 행동적 측면을 강조하는 것으로, Barnard(1938)는 ‘두 명 이상의 다수의 사람들이 기능적으로 행동하는 시스템’(Barnard, 1938)을 협력이라고 이라고 주장하며 협동의 행동적 측면을 강조하고 있다. 그러나 단순한 행위만으로 협력을 이해하는 것은 한계가 있기 때문에 개인의 동기 부여와 조직의 업무 목적 등의 중요성도 인정하고 있다(장영명, 2013). 이러한 협력의 행동적 차원은 통합된 정보와 자원, 타인을 돕는 것, 문제를 공개적으로 논의하는 것, 지원 및 격려, 스스로 문제를 해결하려 하는 것 등 포함한다(Tjosvold, 1988). 협력행동에 대한 접근법을 종합해 보면 협력은 조직 구성원의 목표가 상호 긍정적으로 관련되어있는 가운데 개인보다는 조직 집단의 목표를 위한 동기부여와 행동 그리고 조직 구성원 상호간의 원활한 상호작용이 이루어지는 상태라고 할 수 있다(이상목, 정원호, 2020).

사회심리학적 관점에서 Kramer 등(1996)은 협력행동은 조직구성원들이 조직과 개인 구성원간의 심리적 일체감이 하나로 나타나는 행동이며, 조직 구성원이 집단에 일체감과 소속감을 느끼게 되는 과정에 주목하며, 협력은 ① 조직 내부적인 신뢰감 ② 구성원간의 호감 ③ 구성원간의 심리적 공감(empathy), ④ 조직을 통한 자아실현의 요인들이 촉진될 경우 나타나는 현상이라고 주장하였다(Bendor, Kramer, & Swistak, 1996).

한편, 조직 내의 구성원 사이에서의 협력에

관해서는 전통적으로 협력행동보다 더 많이 연구되고 있는 것이 협력행동의 의미를 포함하면서 좀 더 확장된 개념인 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 친사회적 행동 등이 있다. 조직시민행동은 공식적인 보상 시스템으로 직접 또는 명백히 인정되지 않는 개인의 자유재량적인 행위로 조직의 효율을 높이는 행동(하미승 외, 2004, Organ, 1988)이며, 한편, 친사회적 행동(prosocial behavior)은 다른 사람을 돕거나 도우려고 하는 모든 행동을 말하며, 이러한 행동은 조직의 다른 구성원의 안녕과 진실성을 유발함은 물론 조직이 효과적으로 기능하는데도 기여하는 것으로 알려졌다(McNeely & Meglino, 1994).

인지적 유연성

인지적 유연성은 일반적으로 낮설고 새로운 상황에서 적절하게 대응하는 인지적 능력으로(김정식, 서문교, 2008), 문제를 재 정의하고 변화에 대한 대처 능력(Thurston & Runco, 1999), 변화 및 새로움에 대한 선호도(Gough, 1995), 또는 사고의 유연성과 비경직성을 포함하며 문제해결을 위한 대안을 지각하고 문제를 다양한 각도에서 조망할 수 있는 능력(Martin & Rubin, 1995)으로 정의되기도 하며, Dennis와 Vander Wal(2010)은 인생에서 접하는 사건과 사람의 행동에 대해 다양하게 대안적 설명을 할 수 있는 능력과 예기치 않은 어려운 상황을 통제 가능한 것으로 인지하는 경향성, 어려운 상황에서 다양한 대안방안을 고안해 낼 수 있는 능력으로 정의하였고, West와 Richards(1999)는 혁신적인 행동이 요구되는 급변하는 환경에 속한 조직 구성원의 필수적인 인지능력 중의 하나라고 정의하였다.

인지적 유연성은 적응적 유연성과 자발적 유연성으로 구분할 수 있다(Guilford, 1959). 적응적 유연성은 기존의 방식으로는 해결할 수 없는 비구조적 상황에서 문제 해결을 위해 새로운 대안을 생각해내는 능력이며, 자발적 유연성은 외부의 압력이 전혀 없이 문제 해결을 위해 자발적으로 다양한 해결책을 모색하는 능력을 의미한다(Georgsdottir, Getz, 2004). 또한 Martin과 Rubin(1995)의 인지적 유연성에 대한 정의는 '활용 가능한 대안을 인식하고 주어진 상황에 적응하며 순응하기 위한 자발성과 유연성이 포함된 자기 효능감'이었고, Runco(1999)는 문제에 대응하는 관점의 변화가 창의적 통찰을 촉진하며, Amabile, Barsade, Mueller와 Staw(2005)는 인지적 유연성이 향상되면 또 다른 인지적인 요소들과 결합하여 창의성이 증진된다고 주장하였다.

동료의 성장 가능성에 대한 믿음

함께 일하는 동료의 성장 가능성에 대한 믿음은 '코칭리더십(조은현, 탁진국, 2011)'을 기반으로 한 새로운 개념이다. 코칭리더십은 인간 중심 심리학과 긍정심리학 기반의 리더십으로 인간은 누구나 성장 가능성과 잠재력을 가진 존재이며 스스로 문제를 해결할 능력을 가지고 있다고 믿으며(조은현, 2011), 인간을 성장 가능성을 가진 유기체적인 존재로 인정한다(Joseph & Linley, 2006). 즉, 인간은 자신의 잠재력을 온전히 실현시키기 위해 유기체적으로 동기화된 존재라고 보는 Rogers(1951)의 인간중심 심리학과 인간은 최적의 기능을 지향하도록 내적으로 동기화되는 존재라고 보는 Deci와 Ryan(2000)의 긍정 심리학의 인간관을 반영하고 있는 것이다(조은현, 2011). 이러한

인간관을 기반으로 하는 코칭리더십을 구성하는 변인 중 ‘부하의 성장 가능성에 대한 믿음’을 본 연구에서는 ‘동료의 성장 가능성에 대한 믿음’으로 바꾸어서 동료 신뢰의 새로운 요인으로 적용하였다. 인간중심심리학과 긍정심리학을 근거로 하는 코칭은 인간에 대한 무한한 가능성을 인정하며 개인과 조직의 잠재력을 극대화하여 최상의 가치를 실행할 수 있도록 돕는 수평적 파트너십이고(한국코치협회, 2021), 상사가 코칭리더십을 구현하면서 자신의 부하들을 코칭리더십으로 대하게 되면, 코칭의 정신은 조직 구성원 전체에 스며들게 될 것이다. 따라서 조직 구성원들은 자신의 동료를 무한한 잠재능력과 성장 가능성을 지닌 인간으로서 존중하며, 유기체적인 존재로 인정하고 신뢰하게 될 것이다.

선행연구에 따르면, 동료 신뢰는 신뢰가 형성되고 작동하는 기제에 따라 타인을 신뢰할 수 있는 합당한 논리적 근거에 기반하는 인지적 신뢰(cognitive trust)와 타인에 대한 애정과 유대관계에 기반하는 정서적 신뢰(affective trust)로 구분할 수 있다(McAllister, 1995). 인지적 측면의 신뢰는 동료와 일하며 발생하는 상호작용을 통해 상대방의 의도, 능력, 성과에 대해 습득한 정보에 근거한다. 동료가 업무를 성공적으로 수행하여 역량을 증명하였거나 그에 준하는 객관적 자격 등을 보유하였을 때, 동료가 자신의 이익을 추구하고자 나에게 해가 되는 행동을 하지 않는다는 객관적 근거를 주었을 때 인지적 신뢰가 형성된다(진한규, 김영경, 이정우, 2021).

정서적 신뢰는 당사자들 간에 형성되는 감정적 유대감에 근거한다(Lewis & Weigert, 1985). 유대감은 개인이 자신의 동료들에 대해 얼마나 알고, 좋아하며, 동질감을 느끼는 정도

에 기반하여 형성되는 애착과 응집력을 의미한다(Prentice, Miller, & Lightdale, 1994). 정서적 신뢰는 상대에 대한 진심 어린 배려와 상대의 심리적 안녕에 관한 관심에 기반하여, 타인의 상황에 대해 공감하고 문제를 적극적으로 해결하고자 도움을 주는 행동으로 나타난다(Prentice et al., 1994; Sassenberg, 2002).

특히, 조직 내부에서는 신뢰를 토대로 기꺼이 위험을 감수하고 타인에게 자신을 개방하기 때문에, 높은 신뢰의 존재는 조직 내 협동을 증진하고, 조직의 목표 달성을 위해 구성원들의 자발적 노력을 추동한다(고유미, 김지영, 정명호, 2013; Lewicki, McAllister, & Bies, 1998).

본 연구에서는 코칭리더십의 특징에 스며들어 있는 코칭의 기본적인 철학인 인간의 무한한 성장가능성에 기반한 동료의 성장 가능성에 대한 믿음을 새로이 적용하여 연구하였다. 상사가 구현하는 코칭리더십을 체험한 부하직원들은 그들 자신의 성장가능성을 신뢰해준 상사를 따라서, 동료의 성장가능성에 대한 믿음을 가지게 될 것이라고 판단하였기 때문이다.

변인들간의 관계

상사의 코칭리더십과 조직구성원의 혁신행동의 관계

리더의 코칭리더십이 조직 구성원과의 개방적인 대화를 통해 공동체 정신을 함양하고 업무에 대한 분명한 목표를 공유하고 피드백 함으로써 현실적으로 실천할 수 있는 일을 분명하게 인식하도록 이끌어주며 지속적인 동기부여를 함으로써 더 높은 목표를 향해 도전할 수 있게 도와준다(Baron & Morin, 2009).

조직의 성과창출과 구성원의 직무열의를 동시에 일으키기 위해서는 조직구성원과 원활한 관계를 유지시킬 수 있는 리더십을 필요로 하는데, 조직구성원의 심리상태에 긍정적인 영향을 주며 구성원과의 원활한 인간관계와 신뢰관계를 형성할 수 있는 코칭리더십이 필수적이라고 할 수 있다(조두찬, 2017).

Janssen(2000)은 조직의 변화와 혁신을 위한 조직구성원의 혁신적인 아이디어는 리더의 긍정적인 영향력과 지속적인 지원을 통해 실현될 수 있으며, 관계지향적 리더들이 과업지향적 리더들 보다 더 많이 조직 구성원의 성장과 발전을 기반으로 하는 성과 창출을 지원하므로, 조직 구성원이 적극적이고 능동적인 혁신행동을 발현하는데 더 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 또한, 국내의 연구에서도 코칭리더십이 혁신행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다(권미경, 2015; 양수진, 2017; 박선규, 정은경, 2021).

살펴본 바와 같이 상사의 코칭리더십을 통한 조직구성원과의 원활한 관계 유지 및 적극적인 지원 활동은 조직구성원들의 직무성과를 위해 필요한 활동인 혁신행동 향상에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

위의 선행 연구의 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 상사의 코칭리더십은 조직구성원의 혁신행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 코칭리더십과 조직구성원의 협력행동의 관계

상사의 코칭리더십은 조직 구성원을 존중하고, 부하에 대한 믿음을 기반으로, 업무와 관

련된 구체적이고 건설적인 피드백을 제공하고 관점을 전환시키는 질문으로 부하직원이 문제를 스스로 해결할 수 있도록 도와 조직의 목표를 달성할 수 있도록 지지하는 리더십이다. 코칭리더십은 조직 구성원인 부하간의 협력행동을 촉진할 것이라고 예측할 수는 있으나, 협력행동과 코칭리더십에 대한 선행 연구사례는 거의 찾아 볼 수 없어 다른 유형의 리더십과 협력행동의 선행 연구를 살펴보고자 한다. 또한 협력행동의 다양한 유형으로 역할외 행동, 친사회적 행동, 조직시민행동, 조직자발성, 맥락성과를 주장하는(Fernandez-Sabiote & Roman, 2005)연구도 있다. 더불어 조직시민행동과의 선행 연구를 살펴보면, 조은현(2011)은 코칭리더십이 조직시민행동과 같은 조직을 위한 긍정적 태도에 직접적인 영향을 주는 것을 검증하였다. 최일환, 김남숙, 기영화(2012)는 중간관리자의 코칭이 조직 구성원 스스로 자신이 가지고 있는 잠재역량에 대한 믿음을 보여줌으로써, 구성원의 조직시민행동을 촉진한다고 하였다. 이상목과 정원호(2020)는 셀프리더십이 협력행동에 영향을 주게 된다고 주장하였고, 최우수와 오상진(2021)은 진성리더십과 심리적 안전, 협력행동에 대한 연구로 신뢰와 진정성 있는 소통을 통해 협력행동, 창의적 행동에 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였다. 임파워링 리더십과 협력행동에 대한 연구는 매장관리자의 임파워링리더십이 점점종업원들의 협력행동에 직접적인 긍정적 영향을 주고, 팀 신뢰의 매개 역할로 점점종업원들의 협력행동이 증가하였음을 확인하였다(김학수, 박대훈, 이준호, 2015).

살펴본 바와 같이 코칭리더십과 조직시민행동의 연구, 그리고 셀프리더십, 진성리더십, 임파워링리더십과 협력행동의 연구를 통해 상

사의 코칭리더십이 조직 구성원들로 하여금 상사와의 신뢰와 소통에 기반하여 조직구성원 상호간의 협력행동에 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 그리고 이를 토대로 하여 상사의 코칭리더십은 조직구성원의 협력행동에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설을 추론할 수 있다. 본 연구에서는 코칭리더십이 구체적으로 어떠한 경로를 통해 조직구성원의 협력행동에 영향을 주는지를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 도출하고 연구를 진행하였다.

가설 2. 상사의 코칭리더십은 조직구성원의 협력행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

인지적 유연성의 매개효과

상사의 코칭리더십과 조직구성원의 인지적 유연성의 관계

Srivastava, Bartol와 Locke(2006)는 리더의 코칭 행동은 문제 해결 방법을 리더가 직접적으로 제시하는 것이 아니라, 조직 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있도록 지지·지원함으로써 업무에 적극적으로 몰입할 수 있도록 도우며, 구성원에게 적절한 자율성을 부여함으로써 인지적 유연성을 향상한다고 주장하였다. 국내 연구에서도 리더의 코칭행위는 조직구성원들의 인지적 유연성에 긍정적 영향을 미치며, 조직구성원들의 인지적 유연성은 자신들의 업무 성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 성과에 미치는 영향은 인지적 유연성에 의해 부분 매개되는 것으로 나타났다(김정식, 서문교, 2008). 또한 양일선, 이승호, 이덕로(2015)의 연구에 따르면 상사의

코칭리더십은 조직 구성원이 예상하지 못한 낮은 상황에 대해 적절하게 대처할 수 있는 인지적 유연성에도 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 최근에는 사회초년생의 조직적응에 대한 연구에서 상사의 코칭행동이 사회초년생의 인지적 유연성에 정적인(+) 영향을 미치는 것을 확인하였다(이지아, 2021). 이러한 선행연구와 이론을 토대로 다음과 같은 가설을 추론하였다.

가설 3. 상사의 코칭리더십은 조직 구성원의 인지적 유연성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직구성원의 인지적 유연성과 혁신행동과의 관계

대부분의 사람들은 예기치 못했던 새로운 상황 혹은 선택상황에서 행동을 결정하기에 전에, 선택과 대안을 인식하는 데 있어 사회 인지적 프로세스를 거치는데, 상황적 요인에 따라 가능한 행동들을 수정할 필요가 있다고 인정하는 사람들은 단 하나의 올바른 행동적 반응만을 생각하는 사람들과 비교하여 인지적으로 유연하다고 볼 수 있다(Martin & Anderson, 1998). Costa와 McCrae(1992)는 인지적 유연성이 높으면 새롭고 다양한 경험과 정보에 대해 개방적인 태도를 취할 수 있으며, 경험에 대한 유연하고 열린 자세는 새로운 변화에 대해 적극적인 개인적 호기심을 드러내고 넓은 마음으로 수용할 수 있으므로 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 증명하였다.

최규현 등은 인지적 유연성이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 증명하였고(최규현, 신이현, 박경규, 2013), 최지원과 이희수(2020)는 조직구성원의 인지적 유연성이 혁

신행동에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 인지적 유연성이 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

위의 선행연구를 기반으로 하여, 상사의 코칭리더십을 통해 조직 구성원은 보다 활발한 혁신 행동을 발현하며, 인지적 유연성이 향상되며, 직면한 문제 상황에 대해 새롭고 유연한 태도로 적극적인 대안을 마련하며 혁신적인 행동을 취할 수 있게 될 것이다. 즉, 상사의 코칭리더십은 조직 구성원의 혁신행동에 직접적인 영향을 미치고, 또한 조직 구성원의 인지적 유연성에도 직접적인 영향을 미치며, 조직 구성원의 인지적 유연성이 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치게 되는 추론을 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3-1. 조직구성원의 인지적 유연성은 상사의 코칭리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 매개효과

상사의 코칭리더십과 조직구성원의 동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 관계

코칭리더십은 부하 직원의 잠재적 가능성에 대한 신뢰를 바탕으로 스스로 문제에 대한 답을 찾아가는 과정(안시연, 김상덕 2018)이며 자신의 변화와 성장에 대한 주도권을 가지도록 독려하고, 스스로 결정하도록 하는 것(Berg & Szabo, 2005)을 특징으로 한다. 뿐만 아니라 리더가 구성원이 지닌 잠재능력을 개발하고 깨닫게 영감을 불어 넣어주는 역할도 의미한다(Heslin, Vandewalle, & Latham., 2005).

Heslin 등(2005)이 제시한 안내(guidance), 촉진(facilitation) 그리고 영감(inspiration)의 3가지

코칭 행동을 통해서도 부하의 문제 해결과 부하의 성장을 지원하는 의미를 파악할 수 있고, 부하들이 업무를 수행하는 과정에서 자신들의 강점을 스스로 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 리더가 지원하고 촉진하는 행동이라는 점에서 부하의 성장 욕구에 충분히 영향을 미칠 것이라고 유추할 수 있다.

또한, 성장에 대한 욕구는 직무에 있어 성장과 학습에 보이는 관심과 열정의 정도로, 발전하고자 하는 인간의 욕구와 관련된 개인 속성이기 때문이므로(Philips & Bedeian, 1994), 성장욕구가 높은 구성원은 업무에 있어서 배우고 성장하고자 하는 강한 열정으로 업무에 임하며(Christina, Lucy, & Terry, 2009), 조직에서 제공하는 직무의 학습 및 성장 측면에 관심을 보이며 이를 토대로 긍정적인 성과를 창출하고자 하는 능동적인 태도를 보이면서(Oldham & Hackman, 1981), 상사의 코칭리더십에 적극 호응하며 스스로 성장에 대한 욕구를 높이며 실행하는 영향을 받게 될 것이다. 따라서 상사의 코칭리더십과 조직구성원의 성장에 대한 욕구는 서로 선순환하여 조직구성원의 성장 가능성을 실현하기에 적합할 것이고 이는 동료의 성장에 대한 믿음으로 확장될 수 있을 것이라고 추론할 수 있다.

하지만 코칭리더십에 대한 다양한 연구가 많지 않아 상사의 코칭리더십이 부하의 동료의 성장에 대한 믿음에 영향을 미친다는 선행 연구는 흔치 않은 상황이다.

살펴본 바와 같이, 상사의 코칭리더십은 부하직원의 잠재된 성장 잠재력을 믿으며, 존중하고 업무와 관련된 구체적이고 건설적인 피드백을 제공하고, 새로운 관점으로 변화시키는 질문을 통해 부하직원이 스스로 문제를 해

결할 수 있도록 돕는 행위를 통해 부하직원 스스로 성장의 동기를 찾고, 실현할 수 있고 이러한 코칭리더십의 확산과 성장에 대한 보편적인 욕구의 선순환 과정에서 자신의 동료에 대한 성장가능성에 대한 믿음에도 긍정적인 영향을 주게 될 것이다. 즉, 조직 구성원들은 상사의 코칭리더십에 적극 호응하며 동료의 성장에 대한 믿음을 갖게 되는 영향을 받게 될 것이다. 위의 논리와 선행연구를 통해 다음 가설을 설정하였다.

가설 4. 상사의 코칭리더십은 구성원의 동료의 성장 가능성에 대한 믿음에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

조직구성원의 동료의 성장 가능성에 대한 믿음과 협력행동과의 관계

협력행동은 작업 팀의 성과와 밀접한 관계를 가지고 있는 것(Bowers, Baker & Salas, 1994; Brannick, Prince, Prince & Salas, 1995; Brannick, Roach & Salas, 1993)으로 연구되어 왔으며, 많은 조직에서는 구성원들 간의 협력을 유발하기 위해 조직의 구조를 팀 중심, 더욱 수평화된(flatter) 구조로 개편하여 권한을 위임(empowerment)하고 있다(Jones & George, 1998). 신뢰 또한 협력행동을 유발하고 촉진하는 요인으로 많은 학자들에 의해 연구되었다. Komorita와 Parks(1995)는 신뢰는 협력을 촉진하고 유지하는 협력 메커니즘의 중요한 요소라고 하였으며, 신뢰는 협력에 따른 인지된 불확실성을 줄여주며, 위험을 무릅써야 하는 행동을 쉽게 하게 해주며 협력하거나 건설적인 태도를 촉진하게 한다(Mayer et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994). Chen 등(1998)은 집단주의 분위기에서 감성적 신뢰는 협력에 보다 긍정적

인 영향을 미치며 반대로 개인주의 분위기에서는 인지적 신뢰가 협력에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다(Chen, Chen, Meindl, 1998). Kiffin-Petersen과 Cordery(2003)는 관리자에 대한 신뢰와 더불어 동료에 대한 신뢰가 조직구성원들의 팀워크를 증대시키는 것을 증명하였다. 요약하면, 인간은 자신의 잠재력을 온전히 실현하기 위해 유기체적으로 동기화된 존재라고 보는 Rogers(1951)의 인간중심 심리학과 인간은 최적의 기능을 지향하도록 내적으로 동기화되는 존재라고 보는 Deci와 Ryan(2000)의 긍정 심리학의 인간관을 기반으로 하는 상사의 코칭리더십의 구현은 동료 신뢰인 조직구성원들의 동료에 대한 성장가능성에 대한 믿음으로 전파되고 동료간의 상호 신뢰는 협력행동을 촉진할 수 있을 것이다.

국내 연구를 살펴보면, 지성구와 장성희(2007)국내 특급호텔 근무 종사자들을 대상으로 한 연구를 통해 동료들 간의 공유가치와 의사소통 등의 요인이 동료 신뢰를 통해 조직몰입, 직무만족, 종사원 협력에 긍정적인 효과가 있음을 보여주었고, 황호영 등의 연구에서는 270명의 학생을 대상으로 동료들 간의 신뢰가 팀 프로젝트 성과와 협력적 시민행동을 증가시킨다고 주장했다(황호영, 최영균, 김영구, 김웅, 2005). 또한, 전병길과 김영중의 연구에서는 상사신뢰 및 동료신뢰가 호텔 식음료·조리 종사자들의 협력행동에 직접적으로 정적인 영향을 주는 동시에 상사신뢰 및 동료신뢰는 팀 정체성에 정적인 영향을 주고, 팀 정체성은 다시 호텔 식음료·조리 종사자들의 협력행동에 정적인 영향을 주는 것을 검증하였다(전병길, 김영중, 2017). 김학수 등(2015)은 조직 구성원들의 신뢰가 저하되면 구성원들의 팀 정체성이 약해지고, 협력행동이 감소하게

된다는 것을 증명하였다.

동료의 성장에 대한 믿음에 대한 직접적인 선행 연구가 미흡하여, 동료 직원에 대한 신뢰와 협력행동 간의 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 추론하였다.

가설 4-1. 조직 구성원의 동료의 성장 가능성에 대한 믿음은 상사의 코칭리더십과 협력행동의 관계를 매개할 것이다.

방 법

연구 가설 및 연구 모형

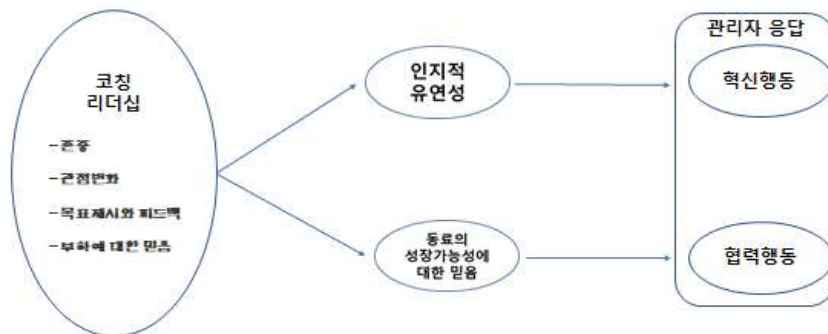
본 연구에서 실시한 선행연구를 바탕으로 공공기관 근무자를 대상으로 공무원 상사의 코칭리더십, 직원의 혁신행동, 협력행동 그리고 인지적 유연성, 동료의 성장에 대한 믿음 사이의 구조적 관계를 파악하고자 다음과 같은 연구 가설과 연구모형을 제시하였다.

연구 대상 및 자료수집

본 연구의 대상은 서울에 소재한 교육행정 기관에서 일반행정 업무를 담당하는 직원 중 상사로 근무하는 행정사무관[5급] 이상의 직원 155명, 그 상사와 함께 근무하는 직원[5급 이하 직원] 442명 총 597명이었다.

설문조사 방법은 상사 응답용 설문지와 부하직원인 조직구성원 응답용 설문지를 구분하여 2가지의 설문지를 사용하여 상사 1명당 부하 직원 2~3명이 짝을 이루는 형태로 설문하였다. 부하 직원의 성과 변인인 혁신행동과 협력행동을 부하 직원 스스로 자신의 혁신행동, 협력행동에 응답하는 경우에는 자기보고 편향(self-report bias)에 의한 동일측정오류가 발생할 수 있기 때문에 부하직원의 혁신행동과 협력행동은 상사가 응답하고, 부하 직원은 상사의 코칭리더십, 자신의 인지적 유연성, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음에 대해 응답하는 형태로 조사하였다.

설문 응답 문항은 상사의 경우, 부하 직원



상사가 평가: 직원의 혁신행동, 협력행동
 구성원이 평가: 코칭리더십, 인지적 유연성, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음

- 관리자[상사] 평가: 조직구성원[직원]의 혁신행동, 협력행동
- 구성원[직원] 평가: 상사의 코칭리더십 및 본인의 인지적유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음.

그림 1. 연구모형

표 1. 설문 응답자 및 내용

상사 응답 문항:	부하의 혁신행동 6문항, 협력행동 6문항(총 12문항) × 직원수
부하 응답 문항:	상사의 코칭리더십 24문항, 자신의 인지적 유연성 12문항, 동료의 성장가능성에 대한 믿음 5문항(총 41문항)

의 혁신행동 6문항, 협력행동 6문항 총 12문항을 부하 직원의 수만큼 응답하고, 부하 직원은 상사에 대한 코칭리더십 24문항과 자기 자신에 대한 인지적 유연성 12문항, 동료의 성장가능성에 대한 믿음 5문항 총 41문항에 대해 응답하였다.

설문조사는 상사와 부하직원이 짝을 이루어 실시되어야 하는 특수성으로 인해, 연구자가 상사와 부하직원에게 설문조사를 의뢰한 후, 승낙한 경우 온라인 설문(구글폼)주소를 알려주는 방식으로, 2021년 9월 1일부터 2021년 10월 15일까지 45일간 걸쳐 실시하고 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 상사 155명, 부하 직원 442명 총 597부였으며, 상사와 부하직원의 코드가 맞지 않거나, 불성실한 응답자를 제외하고, 상사가 답변한 부하 직원들의 혁신행동과 협력행동의 점수를 짝을 맞추어 부하 직원의 데이터에 합친 후, 상사 155명, 부하직원 397부 총 552를 최종 분석 대상으로 선정하였다.

측정 도구

코칭리더십

조은현과 탁진국(2011)이 연구하고 개발한 24개 문항을 사용하였다. 본 척도는 총 4가지 요인인 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 부하의 성장 가능성에 대한 믿음으로 구성되었다. 존중 요인과 관련된 문항은 “상사는 나

를 인간으로서 존중한다.” 등 10문항이다. 피드백 문항은 “상사가 나에게 기대하는 바가 무엇인지 분명하게 말한다.” 등 6문항이다. 관점변화 문항은 “상사는 다른 사람의 입장에서 생각할 수 있는 질문을 한다.” 등 3문항이다. 부하의 성장가능성에 대한 믿음에 대한 문항은 “상사가 조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다.” 등 5문항이다. ‘전혀 그렇지 않다(1점), ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 Likert 척도로 측정하였고, 조은현과 탁진국(2011) 연구에서 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .97이었고, 본 연구에서의 신뢰도 계수는 (Cronbach’s α)는 .975이었다.

혁신행동

Scott와 Bruce (1994)의 연구에서 제시되었고, 이경근과 이혁진(2020)이 사용한 항목을 활용하였다. 측정문항은 5점 척도에서 “이 직원은 업무수행과정에서 새로운 기술, 절차, 아이디어 등을 찾아내고자 한다.” 등 6개 항목으로 구성되었으며, 부하의 혁신행동에 대한 상사의 응답을 통하여 자료를 확보하였다. 선행연구에서 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .85였고, 본 연구에서의 신뢰도 계수는 (Cronbach’s α)는 .946였다.

협력행동

Liao와 Tsai(2001)이 제시하고 최대정(2001)이 사용한 6개 문항을 사용하였다. 설문내용은

“프로젝트 등의 목표를 달성하기 위해 동료들과 협력한다”, “동료들과 업무처리 방식에 차이가 있으면 의견교환을 통해 해결하려 한다” 등으로 구성되었다. 척도는 ‘전혀 그렇지 않다(1점), ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 Likert 척도로 측정하였고, 부하의 협력행동에 대한 상사의 응답을 통하여 자료를 확보하였다. 선행연구에서 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 0.87였고, 본 연구에서의 신뢰도 계수는 (Cronbach’s α)는 .923였다.

인지적 유연성

Dennis와 Van der Wal(2010)이 개발한 이후 허심양(2011)이 사용한 20문항 중 12개 문항을 사용하였다. Dennis와 Van der Wal(2010)이 개발한 인지적 유연성 척도(Cognitive Flexibility Inventory)는 원래 대안 요인(12문항)과 통제 요인(8문항)의 2개 하위요인으로 구성되었다. 대안은 생활 사건과 사람의 행동에 대해 다양한 대안적 설명이 가능한 능력과 어려운 상황에서 다양한 대안적인 해결을 고안해 내는 능력을 측정하고, 통제는 어려운 상황을 통제 가능한 것으로 지각하는 경향성을 측정할 수 있도록 구성되어 있다(허심양, 2011). 본 연구는 공공기관의 공무원으로 활동하면서 다양한 대안적 해결능력이 요구되는 측면의 인지적 유연성을 초점에 두고 있으므로, 인지적 유연성 척도 중 대안 요인 12개 문항만을 사용하였다. 설문내용은 “나는 결정을 내리기 전에 다양한 선택을 고려한다.”, “나는 어려운 상황을 여러 가지 각도에서 바라보는 편이다”. “나는 원인을 단정하기 전에 당장 생각나지 않는 다른 정보들도 더 찾아본다.” 등으로 구성되었다.

척도는 ‘전혀 그렇지 않다(1점), ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 Likert 척도로 측정하였고,

부하의 응답을 통하여 자료를 수집하였다. 선행연구에서 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .86(대안요인: .89/ 통제요인: .70)였고, 본 연구에서의 신뢰도 계수는(Cronbach’s α)는 .876였다.

동료의 성장가능성에 대한 믿음

조은현과 탁진국(2011)이 개발한 코칭리더십 척도 중 ‘부하의 성장 가능성에 대한 믿음’을 준용하였는데, 코칭리더십은 총 24개 문항으로 존중(10문항), 관점변화(3문항), 부하의 성장 가능성에 대한 믿음(5문항), 목표제시와 피드백(6문항) 등 총 4개 요인으로 구성되어 있다.

본 연구에서는 전문가와 상의하여 본 연구의 목적에 맞게 ‘부하의 성장 가능성에 대한 믿음’을 ‘동료의 성장 가능성에 대한 믿음’으로 수정하여 사용하였다. 설문내용은 “나는 나의 동료는 조금만 도와주면 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다.” “나는 나의 동료는 자발적으로 동기부여되는 사람이라고 믿는다.” “나는 나의 동료는 언젠가는 자신의 능력을 잘 발휘할 것이라고 믿는다” 등으로 구성되었다.

응답 척도는 ‘전혀 그렇지 않다(1점), ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 Likert 척도로 측정하였고, 부하 직원의 응답을 통하여 자료를 수집하였다. 조은현(2011)의 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .98였고, 본 연구에서의 신뢰도 계수는 (Cronbach’s α)는 .899였다.

자료 분석

수집된 자료는 SPSS 23와 AMOS 21 통계 프로그램으로 분석하였고, 각 측정 도구의 신뢰

도를 알아보기 위해 신뢰도 계수를 확인하고 측정 변인의 분포를 분석하기 위한 기술통계 분석을 실시하여 척도와 왜도를 산출하고 정규성을 확인하였다. 다음으로는 주요 변인 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계를 분석하였다.

측정 도구의 타당도를 확인하기 위해 측정 모형분석(확인적 요인분석(CFA))을 실시하고, 타당성과 신뢰성이 확보된 문항을 토대로 가설의 검증을 위해 직접효과와 매개효과 분석은 구조방정식을 사용하여 분석하였다. 본 연구의 모형 적합도 검증은 χ^2 검증의 한계를 보완하기 위해 CFI와 TLI, RMSEA 지수를 함께 고려하여 적합도를 판단하였다(홍세희, 2000).

결 과

기술통계분석

본 연구의 가설 검증을 위해 변인들의 평균, 표준편차 및 정규성 검사를 위한 왜도, 첨도값을 확인한 결과 왜도는 -.93 ~ -.05 사이의 값으로 나타났고, 첨도는 -.38 ~ .51의 값으로 나타났다. 정규 분포성을 충족하기 위한

왜도, 첨도의 기준값은 절대값이 2.0, 7.0미만(West, Finch, & Curran, 1995), -2~2사이(Snedecor & Cochran, 1980)를 기준으로 보고 있어 본 연구에서 사용하는 변인들의 정규분포성은 검증되었다(표 2 참조).

상관분석

변인 간 상관관계를 살펴보기 위하여 Pearson 적률상관분석을 실시한 결과, 코칭리더십은 인지유연성($r = .26, p < .01$), 동료의 성장에 대한 믿음($r = .33, p < .01$), 혁신행동($r = .18, p < .01$), 협력행동($r = .18, p < .01$) 등 모든 변인과 상관이 유의하였으며, 인지적 유연성은 동료의 성장에 대한 믿음($r = .23, p < .01$), 혁신행동($r = .18, p < .01$), 협력행동($r = .12, p < .01$) 등 모든 변인과 상관이 유의하였다. 동료의 성장 가능성에 대한 믿음은 인지유연성($r = .23, p < .01$)과 유의한 상관을 나타냈다. 혁신행동은 협력행동($r = .67, p < .01$)과의 상관이 유의하였다.(표 3 참조)

측정모형 분석

본 연구에서 가설검증을 위해 구조모형에

표 2. 주요 변인들의 기술통계현황

구 분	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
인지적 유연성	2.67	5.00	4.03	.48	-.05	-.38
동료성장에 대한 믿음	1.80	5.00	4.17	.60	-.50	.39
코칭리더십	2.25	5.00	4.32	.58	-.73	.04
혁신행동	1.00	5.00	3.89	.78	-.64	.51
협력행동	2.33	5.00	4.39	.59	-.93	.47

N = 397

표 3. 주요 변인들의 기술 통계와 상관

	성별	연령	직급	근무 경력	학력	코칭 리더십	인지적 유연성	동료 성장가능 성	혁신 행동	협력 행동
성별	1									
연령	.04	1								
직급	.50 **	.80 **	1							
근무경력	-.05	.60 **	.40 **	1						
학력	-.04	-.20 **	.90 **	-.19 **	1					
코칭리더십	-.07	-.02	.01	.01	-.05	1				
인지적유연성	-.01	.80 **	.11 *	.14 **	-.01	.26 **	1			
동료성장가능 성	-.60 **	.09	.02	.08	-.14 **	.33 **	.23 **	1		
혁신행동	-.04	-.06	.40 **	-.00	.11 *	.18 **	.18 **	.06	1	
협력행동	-.04	-.01	.10 *	.06	.08	.18 **	.12 *	.06	.6 **	1
평균	.29	3.06	2.81	2.34	2.81	4.33	4.04	4.17	4.9	4.39
표준편차	.45	.52	.92	.19	.72	.59	.48	.61	.7	.59

N = 397, * p < .05, ** p < .01

사용되는 코칭리더십, 인지적 유연성, 혁신행동, 동료의 성장가능성에 대한 믿음, 협력행동 간의 이론적 타당성을 확인하기 위하여 그림 2와 같이 측정모형분석을 실시하였고, 본 연구에서 선정된 적합도 지수는 χ^2 , RMSEA, TLI, CFI의 총 4개로, 이들 적합도 지수를 확인한 결과는 표 4에 제시된 바와 같다.

일반적으로 CFI와 TLI는 그 값이 클수록, RMSEA는 작을수록 좋은 모형으로 보고 있는데, CFI와 TLI는 .90 이상일 때 양호한 것으로 판단되며(Hu & Bentler, 1999), RMSEA는 .08이하이면 양호한 적합도, .05이하이면 매우 좋은 적합도로 간주되고, 1.0보다 클 경우이면 부합도에 문제가 있는 모델로 판단한다(Browne & Cudeck, 1992).

측정모형 분석결과, TLI = 0.98, CFI = 0.99, RMSEA = .04로 적합도 지수는 모두 모델 적합도 기준을 만족시키는 것으로 나타났다. 따라서 본 측정모형은 연구의 자료를 설

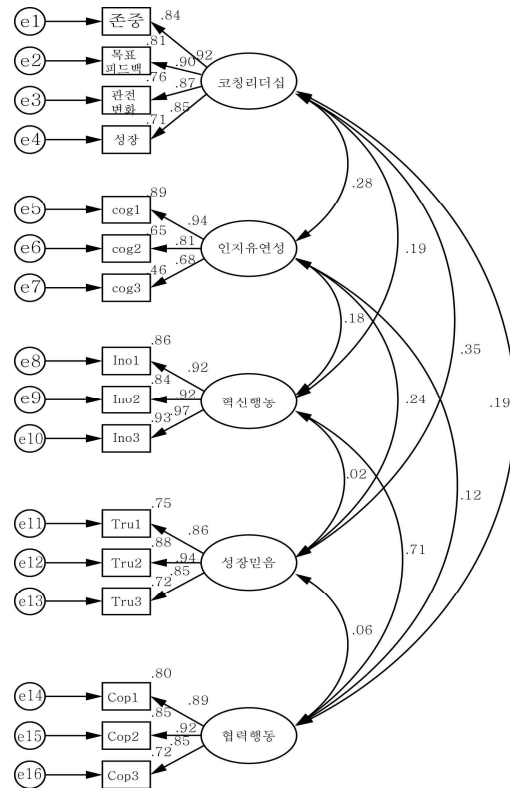


그림 2. 측정모형

표 4. 측정모형의 적합도

지수	CMIN (χ^2)	df	p	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA
측정값	167.256	94	.00	1.779	.98	.99	.04
판단기준				< 5.0	≥ .9	≥ .9	≤ .08

명하기에 적합하다고 볼 수 있다.

측정도구에 신뢰도가 없는 경우 연구 결과는 재생될 수 없으므로 신뢰도는 반복 측정의 결과에 얼마나 일관성이 있는가와 관련이 된다(심준섭, 2013). 본 연구에서는 Cronbach's alpha를 통해 신뢰도를 점검하였고, 이학식과 임지훈(2011)에 따르면 Cronbach's alpha 값이 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨진다. 본

연구의 경우, 잠재변인들의 Cronbach's alpha 값은 표 5와 같이 0.88~0.98로 나타나 신뢰도 기준에 부합하였다.

본 연구에서는 코칭리더십 뿐만아니라 인지적유연성, 혁신행동, 동료의 성장가능성에 대한 믿음, 협력행동의 변인에 대해서도 문항묶음을 실시하였다. 문항묶음을 사용하게 되면 더욱 안정적인 추정결과를 얻을 수 있는데(이

표 5. 측정모형의 요인부하량과 신뢰도

잠재변인	관측변인	B	β	S. E.	t	Cronbach's alpha
코칭리더십	존중	1.01	.92	.04	24.53***	.98
	목표피드백	1.06	.90	.04	23.62***	
	관점변화	1.10	.87	.05	22.39***	
	성장	1.00	.84	-	-	
인지적 유연성	인지적유연성1	1.44	.94	.10	14.46***	.88
	인지적유연성2	1.43	.81	.10	14.55***	
	인지적유연성3	1.00	.68	-	-	
동료의 성장 가능성에 대한 믿음	동료성장믿음1	.95	.86	.04	21.88***	.90
	동료성장믿음2	.98	.94	.04	23.83***	
	동료성장믿음3	1.00	.85	-	-	
혁신행동	혁신행동1	.94	.92	.02	37.75***	.95
	혁신행동2	.94	.92	.03	36.75***	
	혁신행동3	1.00	.97	-	-	
협력행동	협력행동1	.95	.90	.04	23.25***	.92
	협력행동2	1.04	.92	.04	24.17***	
	협력행동3	1.00	.85	-	-	

*** $p < .001$

지현, 김수영, 2016), 구조방정식 모형의 관점에서 문항묶음을 이용하면 χ^2 값이나 근사 적합도지수(RMSEA, CFI)의 측면에서의 모형적합도가 좋아지게 되기 때문이다(Bandalos, 2002; Bandalos & Finney, 2001; Landis, Beal, & Tesluk, 2000; Nasser & Wisenbaker, 2003). 더불어 문항의 요인 부하 크기를 기준으로 문항을 묶는 요인알고리즘(factorial algorithm)방법(Laneis, Beal, & Tesluk, 2000; Little, Rhemtulla, Gibson, & Schoemann, 2013) 즉, 요인부하 크기를 기준으로 요인부하 크기가 가장 큰 문항과 가장 작은 문항을 묶는 방법을 사용하였다.

구조모형분석

본 연구에서 제기한 연구 가설을 검증하기 위하여 다음과 그림 3과 같은 구조모형분석을 실시하였다.

연구모형의 적합도를 살펴보면, 절대적합지

수 중 하나인 CMIN/df값은 4.053으로 5 미만에 속하는 양호한 값으로 나타났으며 기타 구분적합지수인 TLI, CFI도 양호하였다. RMSEA 지수는 .05 이하면 매우 좋으며, .08이하면 양호하고, .1이하면 보통인 것으로 판단하여(우종필, 2022), 본 연구모형의 적합도는 적절하다고 보았다. 연구모형의 적합도 지수는 표 6과 같다.

본 연구모형의 경로를 분석한 결과, 동료의 성장가능성에 대한 믿음이 협력행동에 이르는 직접경로를 제외한 모든 경로가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 구체적인 분석 결과는 표 7과 같다

아울러, 본 연구 모형에서 코칭리더십과 혁신행동 사이의 매개변인의 영향력, 코칭리더십과 협력행동 사이의 매개변인의 영향력을 명확하게 확인하고자 매개 효과 분석을 각각 별도로 진행하였다.

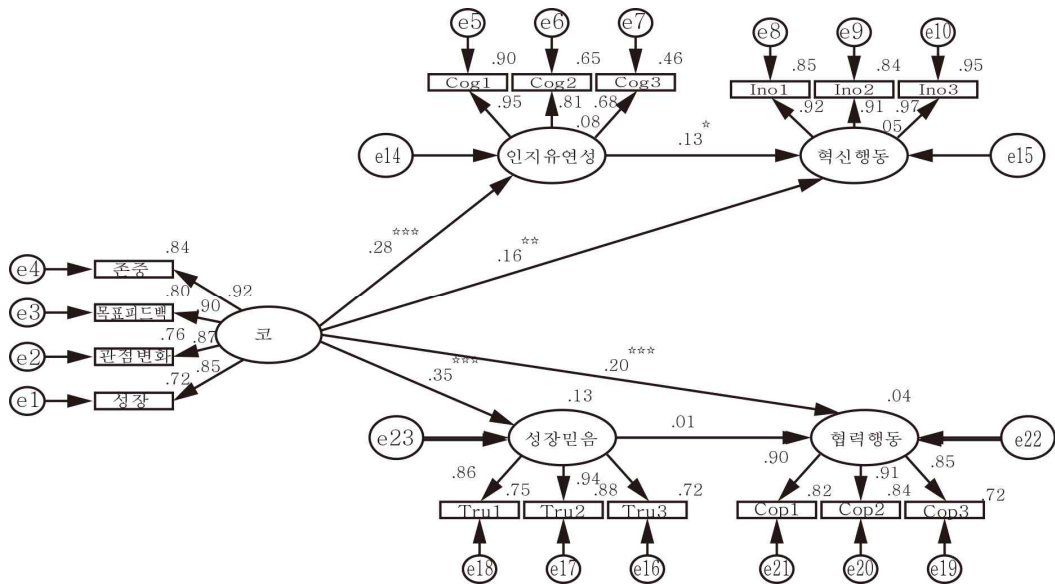


그림 3. 구조모형

표 6. 연구모형 적합도

지수	CMIN (χ^2)	df	P	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA
측정값	397.20	98	.000	4.05	.93	.94	.09
판단기준				< 5.0	$\geq .9$	$\geq .9$	$\leq .08$

표 7. 직접효과 검증 결과

	경로(가설)	β	s.e	C.R.	채택여부
H3	코칭리더십→인지유연성	.28	.05	5.31***	채택
H4	코칭리더십→성장믿음	.35	.06	6.67***	채택
H3-1	인지유연성→혁신행동	.13	.08	2.32*	채택
H1	코칭리더십→혁신행동	.16	.07	2.99**	채택
H2	코칭리더십→협력행동	.20	.06	3.43***	채택
H4-1	성장믿음 →협력행동	-.01	.54	-.19	기각

연구모형 1: 매개효과 분석 (코칭리더십, 인지적 유연성, 혁신행동)

측정모형분석 결과를 바탕으로 본 연구에서 제기한 가설을 검증하기 위해서, 코칭리더십, 인지적 유연성과 혁신행동의 구조방정식 모형을

그림 4와 같이 구성하였고, 적합도는 표 8과 같이 나타났다.

모형의 절대적합도를 판별하는 CMIN/df는 2.035, RMSEA는 .05로 양호한 수준으로 나타났다. 증분적합지수인 TLI = .99, CFI = .99로

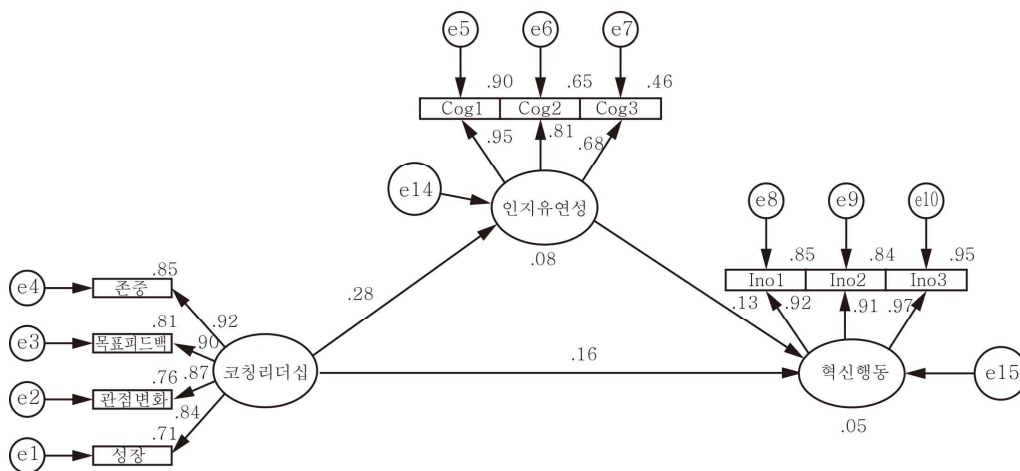


그림 4. 연구모형 1

표 8. 모형적합도 분석결과

지수	CMIN (χ^2)	df	P	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA
측정값	65.11	32	.000	2.03	.99	.99	.05
판단기준				< 5.0	≥ .9	≥ .9	≤ .08

모두 .9 이상으로 매우 양호한 적합도를 보인다.

적합도가 확보된 구조모형의 모수치를 추정하였으며 결과는 표 9와 같이 나타났다. 경로의 유의성을 살펴보면, 코칭리더십과 인지적 유연성 간의 경로계수는 .28(C.R. = 5.21, $p < .001$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었고, 인지적 유연성과 혁신행동 간의 경로계수는 .13(C.R. = 2.38, $p < .017$)으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되고, 코칭리더십과 혁신행동 간의 경로계수는 .16(C.R. = 2.86, $p < .004$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

끝으로 인지유연성의 매개효과를 검증하기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping)분석을 이용

하여 간접효과를 분석하였다. 부트스트래핑(Bootstrapping)분석은 전통적인 매개효과 검증의 한계를 보완하기 위한 방법으로 amos 구조방정식으로 매개효과 검증 시 가능하다는 장점을 갖는다. 총 효과는 독립변인이 종속변인에 미치는 모든 직접효과와 간접효과의 합으로 표현되었으며, 직접효과란 말 그대로 독립변인과 최종 종속변인 간 직접적인 관계를 검증한 것이다. 또한, 간접효과는 매개변인처럼 독립변인과 종속변인 간 관계에서 중간에 다른 변인을 통하여 미치는 간접적인 영향을 의미한다. 즉, 이 부분이 유의하면 매개효과가 있다는 것을 확인할 수 있다.

본 모형의 간접효과를 검증하기 위해 부트스트래핑을 통해 재추출한 표본수는 1000개였고, 95% 유의수준에서 간접효과에 대한 신뢰

표 9. 연구모형 1의 검증결과

	경로(가설)	β	s.e	C.R.	채택여부
H1	코칭리더십→인지유연성	.28	.05	5.21 ^{***}	채택
H2	인지유연성→혁신행동	.13	.08	2.38 [*]	채택
H3	코칭리더십→혁신행동	.16	.07	2.86 ^{**}	채택
	인지유연성의 매개효과	전체효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간
	코칭리더십→인지유연성	.28 ^{**}	.28 ^{**}		.19 .37
	인지유연성→혁신행동	.13 [*]	.13 [*]		.04 .22
	코칭리더십→혁신행동	.19 ^{**}	.16 [*]	.04 [*]	.01 .07

주1. 간접효과 검증: 부트스트래핑 1000회

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

구간을 추정하였다.

코칭리더십이 인지적 유연성으로의 직접효과는 $\beta = .28(p < .01)$, 혁신행동으로의 간접효과는 $\beta = .04(p < .05)$ 으로, 95% 신뢰구간에서 최저와 최고수치의 범위 안에 0이 포함되지 않아, 코칭리더십이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 인지적 유연성의 매개효과 유의성이 검증되었다.

연구모형 2: 매개효과 분석(코칭리더십, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음, 협력행동)

측정모형분석 결과를 바탕으로 본 연구에서 제기한 가설을 검증하기 위해서, 코칭리더십, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음과 협력행동의 구조방정식 모형을 그림 5와 같이 구성하

였고, 적합도는 표 10과 같이 나타났다. 모형의 절대적합도를 판별하는 CMIN/df 는 1.63, RMSEA는 .04로 양호한 수준으로 나타났다. 증분적합지수인 TLI=.99, CFI=.99로 모두 .9 이상으로 매우 양호한 적합도를 보였다. 적합도가 확보된 구조모형의 모수치를 추정하였으며 결과는 표 11과 같다.

경로의 유의성을 살펴보면, 코칭리더십과 동료의 성장에 대한 믿음 사이의 경로계수는 .35(C.R. = 6.63, $p < .001$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었고, 동료의 성장에 대한 믿음과 협력행동 간의 경로계수는 -.007(C.R. = -.12, $n. s.$)로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 기각되었고, 코칭리더십과 협력행동 간의 경로계수는

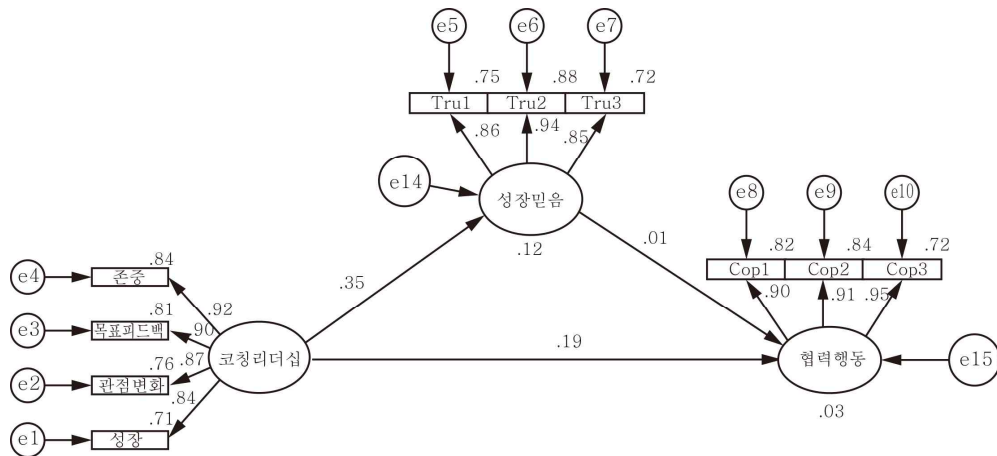


그림 5. 연구모형 2

표 10. 모형적합도 분석결과

지수	CMIN (χ^2)	df	P	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA
측정값	52.02	32	.014	1.63	.99	.99	.04
판단기준				< 5.0	≥ .9	≥ .9	≤ .08

표 11. 연구모형2의 검증결과

	경로(가설)	β	s.e	C.R.	채택여부
H1	코칭리더십→성장믿음	.35	.06	6.63***	채택
H2	성장믿음→협력행동	-.01	.08	-.12	기각
H3	코칭리더십→협력행동	.19	.07	3.25***	채택
	성장믿음의 매개효과	전체효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간
	코칭리더십→성장믿음	.35**	.35**		.26 .44
	성장믿음→협력행동	-.01	-.01		-.12 .10
	코칭리더십→협력행동	.19**	.19**	-.002	-.04 .03

주1. 간접효과 검증: 부트스트래핑 1000회

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

.19(C.R. = 3.25, $p < .001$)로 유의한 정(+)의 영향을 주어 채택되었다.

마지막으로 동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 매개효과를 검증하기 위해 부트스트래핑 분석을 이용하여 간접효과를 검증하였다. 코칭리더십이 동료의 성장 가능성에 대한 믿음으로의 직접효과는 $\beta = .35(p < .01)$ 유의하였으나, 협력행동으로의 간접효과는 $\beta = -.002(n.s.)$ 로, 95% 신뢰구간에서 최저와 최고수치의 범위 안에 0이 포함되어, 코칭리더십이 협력행동에 영향을 미치는 과정에서 동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 매개효과에 대한 유의성은 기각되었다.

논 의

본 연구는 공공기관의 효과적인 성과 달성 및 지속 가능한 성장을 위해 필요한 혁신행동과 협력행동을 촉진할 수 있는 요인을 밝히고자 공무원 상사의 코칭리더십이 부하 직원의 혁신행동과 협력행동에 영향을 미치는 과정에

서 부하 직원의 개인적인 특성인 인지적 유연성, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 매개효과에 대해 검증하였다. 공무원 상사의 코칭리더십이 공공조직의 창의적인 업무혁신과 협력행동 실현에 긍정적인 영향을 미치며, 업무 중 발생하는 문제에 대해 자발적이며 적절하게 대응할 수 있는 인지적 유연성 그리고 함께 일하는 동료 직원의 성장 가능성에 대한 믿음이 매개효과를 발휘할 것으로 예측하였다. 이에 근거하여 본 연구에서는 코칭리더십과 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향 관계에 대한 인지적 유연성과 동료의 성장 가능성에 대한 믿음의 매개효과를 구조모형으로 검증하였다. 본 연구의 분석 결과 및 이에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 독립변인인 코칭리더십은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 코칭리더십이 조직 구성원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 기존 연구의 결과를 지지하는 것이다(강영순과 김정훈, 2013; 이가현, 임상혁, 2020; 박선규, 정은경, 2021). 상사의 코칭리더십이

구성원에게 정확한 피드백을 주고, 명확한 목표를 갖게 하며 개발의 기회를 제공하는 것이 혁신행동을 높이며(Raza, Ali, Ahmed, & Moueed, 2017), 조직 구성원의 긍정적 성장과 발전을 도모하고 창의적 아이디어의 창조 및 실현과 구성원의 창의적 자기효능감을 높여서 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(권경숙, 오상진, 2019; 나기현, 2017; Barsh, Capozzi & Davison, 2008; Hennessey & Amabile, 1988; Jung, Chow & Wu, 2003)와도 같은 맥락의 결과라고 하겠다. 공공기관 조직 내부에서 구성원의 조직 목표 및 성과 달성을 위한 지원 행위로서 공무원 상사의 코칭리더십은 조직성과 달성을 위한 창의적 아이디어의 창출과 실행에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 것이다.

둘째, 독립변인인 상사의 코칭리더십은 부하 직원의 협력행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 코칭리더십은 조직 구성원의 직무성취를 향상하기 위한 동기 부여과정으로 인식되며, 상사의 코칭리더십이 조직구성원과의 긍정적인 관계를 형성하여, 직무성취에 긍정적인 영향이 있음을 실증한(정태영, 2011) 연구와 상사의 코칭리더십은 조직구성원의 태도 변화를 유발하고, 이에 행동변화 또는 성과향상으로 연결된다(조인화, 임상혁, 2021)는 연구와도 같은 맥락의 결과이다. 공무원 상사의 코칭리더십을 구현함에 있어, 급변하는 조직 내·외부의 환경과 행정서비스의 복잡성, 전문성으로 인해 필수적인 공공조직 내의 협력에 대한 필요성과 함께 조직의 목표를 달성하기 위한 바람직한 조직 내 협력행동의 모습을 제시하면서 부하 직원의 개인적 성장과 발전에 대한 목표도 함께 도출하며, 이를 달성하기 위한

피드백도 지속적으로 제공한다면, 조직 내의 협력행동은 더욱 촉진될 것이라고 판단된다.

셋째, 독립변인인 코칭리더십은 인지적 유연성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더의 코칭행위가 조직구성원의 인지적 유연성에 영향을 미칠 수 있음을 보여주었던 연구들(김정식, 서문교, 2008; Avolio & Gibbison, 1988; Srivastava et al., 2006)과 같은 맥락의 결과이다. 리더의 코칭행위는 부하들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 역량을 키워줌으로써 궁극적으로 인지적 유연성에도 영향을 미칠 수 있음을 다시 확인하였다.

특히, 기존 선행 연구의 근거였던 리더의 코칭행동은 조직 내부의 학습을 강조, 촉진하거나 혹은 목표에 대한 성과달성을 목적으로 하였고, 코칭행동의 연구를 위한 측정 도구의 하위 요인도 문제 해결지원, 학습 기회를 통한 역량향상 지원(조대연, 박용호, 2011; 이지아, 2015)이 대부분이었다.

반면에 본 연구에서 활용한 코칭리더십의 하위요인은 존중, 관점변화, 목표제시와 피드백 그리고 부하의 성장 가능성에 대한 믿음이였다. 즉, 코칭리더십은 리더의 코칭행동 보다 더 인간 중심적인 패러다임으로 부하 직원의 변화와 성장 그 자체에 더 초점을 맞추고 있는 것이다.

코칭리더십의 모든 하위 변인이 통합적으로 부하의 인지적 유연성에 영향을 미치고 있으나, 특히 문제를 해결하기 위해 기존의 관점에서 벗어나 새로운 방식으로 사고하고, 부하 직원 스스로가 답을 찾도록 돕는 관점변화, 그리고 부하의 성장과 발전을 위해 목표를 제시하고 이 목표를 달성하기 위해 리더가 지속적인 관심 및 피드백을 제공하는 목표제시와

피드백은 조직구성원이 조직 활동에서 직면하게 되는 여러 가지 어려운 상황을 극복하며 부하 직원 스스로가 동기를 일으켜 좀 더 성장할 수 있도록 인정하고 지지하는 역할을 하기 때문에 인지적 유연성에 보다 큰 영향을 미칠 수 있었다고 추론하였다.

넷째, 독립변인인 코칭리더십은 동료의 성장 가능성에 대한 믿음에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 코칭리더십을 리더가 가지고 있는 믿음과 태도의 변화를 요구하며 소속 구성원을 성장 가능성을 지닌 유기체적인 존재로 믿고 신뢰해야 하는 리더의 행동으로 정의하는(Whitmore, 2010) 코칭리더십의 고유의 특성과 성장에 대한 인간의 보편적인 욕구의 선순환 과정에서 자신의 동료의 성장 가능성에 대한 신뢰에도 긍정적인 영향을 주게 될 것이라는 본 연구의 추론을 입증하는 결과이다.

조직에서 코칭리더십의 구현을 위한 전제 조건은 상사 스스로가 부하에 대해 가지는 믿음과 태도의 변화이다. 즉, 상사 스스로 자신의 역할을 관리·감독·지시와 문제 해결 중심의 관리적 입장에서 벗어나 부하들의 자발적인 내적 동기를 이끌어 내고 부하 스스로 변화하며 성장하고 발전할 수 있도록 돕는 인간 중심의 패러다임으로 인식을 전환해야 가능한 것이다. 이러한 인식의 전환을 체화한 조직의 상사가 부하들을 성장과 발전의 주체로 대하며 지원하는 과정을 보고 느낀 부하 직원들은 스스로 자신의 성장을 체험하게 되며, 자신의 동료 또한 상사의 코칭리더십에 의해 자신처럼 변화와 성장 과정을 겪을 것이라는 믿음이 자연스럽게 생기게 될 것이다. 따라서 공무원 상사의 코칭리더십 구현은 자연스럽게 부하 직원으로 하여금 자신과 함께

일하는 동료의 성장 가능성에 대한 믿음을 불러 일으키기에 충분하다고 볼 수 있을 것이다.

더불어 기존의 연구 영역인 코칭리더십과 조직신뢰, 상사신뢰와의 효과를 검증한 선행 연구에서 동료신뢰의 영역까지 범위를 확장하게 할 수 있는 의미있는 결과라고 여겨진다.

다섯째, 코칭리더십과 혁신행동 간의 관계에서 인지적 유연성의 매개효과는 유의미한 정(+)의 효과가 확인되었다. 이러한 결과는 인지적 유연성과 혁신행동간의 관계(Amabile et al., 2005; Georgsdottir & Getz, 2004; Runco, 1999)에 관한 기존의 연구의 실증적 결과를 다시 한번 확인하고, 코칭리더십이 단지 문제 해결 방법을 제시하는 것이 아니라, 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있도록 지지하고 지원함으로써 업무에 적극적으로 임할 수 있도록 돕고, 이는 구성원에게 어느 정도의 자율성을 부여함으로써 인지적 유연성을 높여주며(Bartol et al., 2006), 인지적 유연성이 높을 경우 혁신과 문제 해결에 긍정적인 영향을 주며(Isen, 2002), 인지적 유연성이 높아지면 창의적 행동이 촉진된다(De Dreu, Nijstad & Van Knippenberg, 2008)는 주장을 재확인한 결과라고 하겠다.

여섯째, 본 연구 결과에서 독립변인인 코칭리더십은 동료의 성장에 대한 믿음에 유의미한 정(+)의 효과를 나타냈으나, 동료의 성장 가능성에 대한 믿음이 협력행동에 유의미한 정(+)의 효과를 나타내는 것을 검증하지 못하였다.

이는 코로나-19가 2년여 동안 지속되면서 이를 극복하기 위한 방안으로 공공기관에서도 채택근무 혹은 유연 근무, 근무조 편성에 의한 순환·교대 근무 등으로 동료 직원과 함께 같은 사무실에서 면대면으로 근무할 시간이

크게 줄어든 특수한 상황적 영향이 동료 직원의 성장 가능성에 대한 믿음을 기반으로 협력 행동까지 이르게 되는 경험을 체감할 수 있는 기회를 충분히 제공하지 못한 시대적인 특수한 영향이 아닌지 추측해 본다. 또한 본 연구에서의 동료의 성장가능성에 대한 믿음은 문제 해결 능력, 자신의 능력, 성장가능성에 대한 신뢰, 즉, 주로 업무 역량과 관련된 인지적 신뢰(cognitive trust)와 더 관련이 깊다. 반면에 구성원 간의 정서적 연결과 관련된 정서적 신뢰는 상대방에 대한 관심과 배려(McAllister, 1995)이며, Chen 등이 주장했듯이 집단주의 문화에서는 정서적인 신뢰가 협력에 보다 긍정적인 영향을 미치며, 반대로 개인주의 문화에서는 인지적 신뢰가 협력에 보다 긍정적인 영향을 미친다면(Chen et al., 1995), 동료의 성장가능성에 대한 믿음은 인지적인 신뢰에 치중한 경향이 있어, 동료 신뢰의 정서적 영향을 충분히 고려되지 않은 점이 있다.

더불어 본 연구에서는 부하의 혁신행동과 협력행동을 상사가 측정하였다. 상사의 관점에서, 부하의 혁신행동은 업무 추진 과정과 결과에서 필연적으로 드러나기 때문에 혁신행동의 발현 여부를 파악하기는 쉬울 것이다. 그러나 협력행동의 경우에는 부하 직원들 사이에서 업무 진행 과정 중에 일어나는 경우가 대부분이므로, 상사가 협력행동의 발현을 구체적이고 정확하게 파악하기는 상대적으로 어려웠을 것이고, 더욱이 코로나-19 상황에서 전체 직원이 한 사무실에서 근무하는 기회가 적어진 상황에서는 협력행동을 목격하기는 더욱 어려웠을 것이라고 추측할 수 있겠다.

더불어 혁신행동의 경우는 부하직원의 업무 성과와 관련이 있는 역할 행동이 대부분이나, 협력행동의 경우는 대부분 역할 외 행동 또는

이타적인 행동이 대부분이기 때문에, 상사의 관점에서는 혁신행동이 협력행동보다 발견하기가 더 용이하였다고 해석할 수 있을 것이다.

본 연구는 조직심리학 연구 분야에 있어 상대적으로 선행 연구가 부족했던 공공기관의 공무원을 대상으로 상사의 코칭리더십이 성과 변인인 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향 관계에서 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음의 매개효과를 확인하기 위한 실증연구이다. 특히 연구 대상인 공공기관 공무원들의 혁신행동과 협력행동에 대한 설문을 함께 근무하는 공무원 상사가 평가할 수 있도록 짝을 이루어 설문함으로써 자기보고 편향(self-report bias)에 따른 동일측정오류를 극복하고자 시도한 것 또한 연구의 방법론 측면에서 의의가 있으며, 코칭리더십에 대한 논의를 확장하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 그동안 자주 연구되지 않았던 코칭리더십과 인지적 유연성, 혁신행동, 그리고 코칭리더십과 동료의 성장가능성에 대한 믿음, 협력행동에 대한 관계를 실증적으로 확인하였다. 특히, 선행연구 가운데 코칭리더십이 협력행동에 미치는 영향을 검증한 연구는 부족한 상황이었다. 나아가, 선행연구에서 코칭리더십이 조직 구성원의 태도와 행동, 특히 역할 외 행동에 미치는 영향에 대한 다양한 논의가 있어 왔으나, 코칭리더십이 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향을 동시에 검증한 연구는 거의 없었다. 코칭리더십이 혁신행동, 협력행동, 인지적 유연성, 그리고 동료의 성장가능성에 대한 믿음에 유의미한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명함으로써 코칭리더십의 역할을 재조명하고, 코칭리더십과

조직의 개인적 요인, 조직적 요인에 대한 다양한 후속 연구를 이끌어 수 있는 연구의 새로운 기반을 확인하였다는 것에 의의가 있다. 둘째, 최근의 공공기관 혹은 공공조직이 직면하는 정치·경제·사회적 여러 가지 어려운 문제들은 기존의 행정제도 매뉴얼 혹은 행정 서비스 절차로는 해결이 불가능한 상황들이 많아졌다. 이러한 문제를 극복하고 새로운 대안을 마련하기 위해서 요구되는 것이 혁신행동이다. 즉, 새롭게 발생한 문제 상황을 해결하기 위해서 기존의 관점에서 벗어나 새로운 방식으로 사고하고, 스스로가 답을 찾을 수 있도록 돕고, 조직 상황과 개인의 특성을 고려한 질문을 통해 부하에게 내재되어 있는 자발성과 능동성을 이끌어 내어, 인지적인 유연성을 발휘하게 되고, 이를 통해 기존의 매뉴얼에 의한 행정활동이 아닌 새로운 관점에서의 혁신행동을 취할 수 있게 되는 것이다. 공무원 상사의 코칭리더십의 실천으로 부하 직원들에게 조직의 변화된 목표를 정확하게 제시하고, 관점의 전환을 가능하게 하여 인지적인 유연성을 발휘하게 되고 이를 통해 혁신행동이 발현하게 되었음을 실증적 연구를 통해 확인한 것이다.

셋째, 급격한 사회·경제·문화적 변화와 위기를 극복하고 다양한 행정수요에 대응하기 위한 제도와 정책을 수립하고 집행하는 복잡한 과정을 공무원 개인 혹은 단일 부서의 역량만으로 처리하기 어려워졌다. 이에 따라서 공공 조직에서의 협력행동에 대한 인식은 높아졌으나, 이와 관련된 연구는 미흡하였다. 본 연구는 공공 조직의 협력행동에 대한 코칭리더십의 직접적인 긍정적인 영향을 실증적으로 밝혀냈고, 동료 신뢰의 한 영역으로서 동료의 성장 가능성에 대한 믿음을 소개함으로써 협

력행동의 선행요인에 대한 논의를 확장하였다는 점과 향후 협력행동과 관련된 연구의 영역을 넓힐 수 있게 되었다는 점에서 의의가 있다.

넷째, 본 연구는 상사의 코칭리더십과 부하 직원의 협력행동 사이에서 동료의 성장 가능성에 대한 믿음에 대한 매개효과는 검증하지 못하였으나, 상사의 코칭리더십과 동료의 성장가능성에 대한 믿음 사이의 관계에서 유의미한 정(+)의 관계를 검증한 것은, 기존의 코칭리더십과 조직신뢰, 상사신뢰의 선행연구에 더해 신뢰의 영역을 동료신뢰의 영역까지 넓힌 것으로서 추후 더 심도있는 연구의 토대가 되기를 기대한다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 최근까지도 많은 청년들이 공무원이 되고자 노력하고 있으며, 공무원 직업에 대한 사회적 관심과 인기가 여전히 높은 편이다. 그렇지만 공무원 내부 조직은 여전히 관료주의적 조직 문화와 조직 관리의 경직성으로 인해 낮은 성과와 무기력 등과 같은 문제가 상존하는 상태이고, 권위주의적이고 수직적인 리더십과 조직문화 등 다양한 이유로 조직 구성원에 대한 적극적인 조직 관리에 한계가 있는 상황이다(김동철, 2018). 이와 같은 공무원 조직의 관리 문제를 해소하기 위한 방안으로 2000년대 중반 이후부터 긍정심리학에 기반한 코칭리더십이 대두되기 시작했으나, 아직도 공식사회 전반에 걸친 코칭리더십에 대한 활성화에는 거리가 있는 형편이다. 다행히 최근에는 MZ세대 공무원과의 소통을 통해 공식사회의 문화를 수평적인 조직문화로 바꾸려는 정부의 다양한 노력이 경주되고 있다. 이러한 추세에 발맞춰 부하 직원을 존중하고 성장을 지원하며 수평적인 관계를 지양하면서, 공무

원들에게 필요한 혁신행동과 협력행동을 불러 일으킬 수 있는 코칭리더십의 효과성에 대한 과학적 근거를 제공하여 공공기관의 코칭리더십 확산에 기여할 수 있을 것이다. 조직의 상사 혹은 관리자를 위한 각종 리더십 연수 혹은 기본 역량 향상 교육과정에 편성될 수 있는 방안을 모색하여 코칭리더십의 확산이 현실화될 수 있는 학문적이고 과학적인 근거로서 본 연구의 의의가 있다 하겠다.

두 번째, 혁신 행동에 매개효과의 영향을 주었던 인지적 유연성과 관련하여 공공 조직의 내·외부 환경의 급격한 변화에서 공무원들의 인지적 유연성이 높게 발휘될 때 높은 수준의 혁신행동이 나타날 수 있음을 다시 한번 강조하며, 인지적 유연성은 직원들이 공유하고 있는 기본적인 가치와 업무 관행과 관계된다는(Georgsdottir & Getz, 2004)주장을 반영하여, 인지적 유연성을 향상하기 위한 공직사회의 기본적 가치와 바람직한 업무 관행에 대한 심리학 기반의 연구 필요성을 강조하고자 한다. 또한, 조직의 분위기, 위계구조 등이 경직된 조직의 경우 인지적 유연성이 낮다(Hisrich, 1990)는 연구에 근거하여 공공조직의 위계적 조직문화에 대한 개선이 필요한 근거로서 본 연구 결과가 의의가 있겠다. 최근 MZ세대와의 소통, 공감을 위해 다양한 방법을 강구하는 것도 인지적 유연성을 높일 수 있는 방법 중의 하나라고 여기며, 보다 적극적이고 활발한 조직문화 개선을 통해 인지적 유연성을 향상하고 혁신행동이 보다 더 많이 창출되는 시발점이 되기를 기대한다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구는 서울에 소재하는 교육행정기관에 근무하는 공무원 및 그에 준하는 직원을 대상으로 설문 조사를 실시한 결

과를 토대로 하여 실증 분석을 실시하였다. 대한민국 전체 공무원의 특성이나 업무의 성격을 모두 고려하지 못했다는 한계가 있다. 따라서 본 연구의 결과를 우리나라 전체 공무원에게 일반화하기 위해서는 지역이나 직종을 다양하게 포함하는 표본수집과 비교 연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 특정한 시점을 기준으로 하여 횡단적 연구방법으로 자료를 수집하여 실시하였기 때문에 변인들 간의 인과관계를 특정하기가 어렵다. 다양한 선행연구와 실증된 이론을 기반으로 하여 변인들 간의 인과관계를 논리적으로 검증하였으나, 향후 연구에서는 코칭리더십을 구현하는 상사를 기준으로 혹은 부하직원의 공직 경로를 기준으로 하여 종단 연구를 실시한다면 보다 명확하고 논리적인 근거를 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 혁신행동과 더불어 코칭리더십의 또 다른 성과 변인으로 연구한 협력행동에 관한 매개변인이 유의미하지 않다는 것은 협력행동에 영향을 미치는 매개 효과에 미치는 또 다른 변인에 대한 후속 연구가 필요하다는 것을 의미한다. 특히, 국민들이 공공기관 및 공공행정서비스에 요구하는 기대수준이 높아지고 있는 반면에 공공기관의 역할은 더욱 전문화, 세분화되는 상황에서 조직 내의 협력행동은 물론이고 조직 사이에서의 협력행동 또한 공공조직이 추구해야만 하는 매우 중요한 가치가 있는 행동이기 때문이다. 공공부분의 혁신적인 아이디어도 혁신행동 만으로 그 성과를 결실 맺기 어렵기 때문에 공공 조직 내·외부와의 다양한 협력행동이 동반되어야 하므로 향후 코칭리더십과 함께 협력행동을 구현하고 확산할 수 있는 긍정심리학 기반의 다양한 연구를 지속적으로 이어 나가야 할 것이다.

더불어 코로나-19 사태로 인한 특수한 상황이 본 연구에 미친 영향에 대한 부분을 충분히 고려하지 못한 것이 본 연구의 한계점으로 판단된다. 즉, 코로나-19의 대응책으로 공공기관에서도 재택근무 혹은 순환·교대근무, 유연근무, 온라인 영상 회의, 원격 연수 등 전통적인 면대면 근무 형태를 대체하는 다양한 상황이 발생하였다. 이러한 위기 상황이 새로운 문제 상황에 대한 인지적 유연성의 활성화와 혁신행동을 촉진하였는지, 혹은 동료 직원과 함께 같은 사무실에서 근무할 시간이 줄어들어든 영향으로 동료 직원의 성장 가능성에 대한 믿음의 발현에 저해요인이 되었는지를 충분히 고려할 수 없었다는 점이다. 추후 일상으로의 회복이 가능해진 시점에서의 후속 연구를 기대해 본다.

참고문헌

- 강영순, 김정훈 (2013). 코칭리더십, 기본심리 욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. *대한경영학회지*, 26(7) 1909-1927
- 고유미, 김지영, 정명호 (2013). 팀 네트워크 특성과 경계관리 활동이 지식경영 성과에 미치는 영향: 팀 신뢰의 매개역할. *지식경영연구*, 14(4), 101-120.
- 구동우, 김명중, 김호석 (2015) 호텔식음료부서에서의 리더공정성이 조직 감정, 조직신뢰, 그리고 협력행동에 미치는 영향. *관광레저연구*, 27(2), 133-152.
- 권경숙, 오상진 (2020). 코칭리더십이 팀창의성에 미치는 영향: 피드백수용도와 창의적자기효능감의 다중매개효과를 중심으로. *경영교육연구*, 35(1), 291-31.
- 권미경 (2015). 항공사 종사원의 코칭리더십, 서비스 태도와 혁신행동에 관한 연구 - 직무자율성의 조절적 효과를 중심으로 -. *한국항공경영학회지*, 13(1), 105-125.
- 김기환 (2014). 윤리적 리더십이 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구. *울산대학교대학원 석사학위논문*.
- 김동철 (2018). 공무원 조직에서 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. *한국조직학회보*, 14(4), 105-126.
- 김륜현, 원철식, 정연국 (2015). 특급호텔 종사원의 변혁적 리더십이 협력행동과 혁신행동에 미치는 영향 - LMX 매개효과를 중심으로 -. *호텔리조트연구*, 14(2), 161-176.
- 김원형 (2011). 화장품프랜차이즈 교육 프로그램이 종사자의 직무만족과 기업성과에 미치는 영향. *서경대학교 대학원 석사학위논문*.
- 김유진, 김병직 (2021). 서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개 효과와 진정성 리더십의 조절 효과를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 21(1), 173-186.
- 김일천, 김종우, 이지우 (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. *경영연구*, 19(2), 281-31
- 김정식, 서문교 (2008). 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 15(3), 31-48.
- 김학수, 권상순 (2009). 개인 및 직무특성이 협조적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *경영연구*, 24(3), 183-220.
- 김학수, 박대훈, 이준호 (2015). 점점종업원들의 협력행동에 대한 매장 관리자의 임파워링 리더십의 효과: 팀 신뢰의 매개역할

- 및 팀 냉소주의의 조절역할. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(1), 23-59.
- 나기현 (2017). 코칭리더십, 주도성, 직무성과 간의영향관계: 직무자율성의조절효과. 전 문경영인연구, 20(4), 277-299.
- 박명희, 이수란, 손영우 (2019). 코칭리더십이 부하의 지속학습활동에 미치는 영향: 관 계적 에너지의 조절된 매개효과. 인적자원 개발연구, 22(2), 31-57.
- 박선규, 정은경 (2021). 코칭리더십과 혁신행동 의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력 거리성향의 조절된 매개효과. 한국심리학 회지: 산업 및 조직, 34(3), 349-375.
- 박주현, 윤병섭 (2018). 코칭리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과. 경 영컨설팅연구, 16(1), 35-49.
- 박현욱 (2020). 진성 리더십이 혁신행동에 미 치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과 와 혁신 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 한국행정학보, 54(1), 1-35.
- 설지수, 정원호 (2018). 임파워링 리더십이 구 성원의 혁신행동에 미치는 영향 - 직무열 의의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조 절효과-. 인적자원관리연구, 25(4), 121-146.
- 심완준, 장은혜, 노경수 (2019). 변혁적 리더십 의 하위요인이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 직무열의의 매개효과를 중심 으로. 융합정보논문지, 9(5), 104-116.
- 안시연, 김상덕 (2018). 프랜차이즈 본부의 동 기부여가 가맹점 성과에 미치는 영향: 슈 퍼바이저 코칭리더십의 조절효과. 경영학 연구, 47(3), 703-724.
- 양수진 (2017). 팀리더의 코칭리더십이 조직유효 성에 미치는 영향: 자기주도학습과 혁신행 동의 매개효과를 중심으로. 한양대학교 대 학원 박사학위논문.
- 양일선, 이승호, 이덕로 (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 인적자원관리 연구, 22(5), 49-72.
- 우종필 (2022). 구조방정식 모델 개념과 이해. 서울: 한나래출판사
- 이가현, 임상혁 (2019). 코칭리더십이 인사담당 자 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자 본과 조직몰입의 매개 효과를 중심으로. 기업경영연구, 26(6), 51-71.
- 이경근, 이혁진 (2020). 변혁적 리더십과 부하 의 혁신행동 관계에서 리더의 집단전형성 지각과 리더수용도의 역할. 산업경제연구, 33(5), 1631-1656.
- 이상목, 정원호 (2020). 셀프리더십이 발언행동 과 협력행동에 미치는 영향: 직무스트레 스와 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. 리더십연구, 11(5), 3-38.
- 이지아 (2015). 사회초년생의 평가염려 완벽주의 성향과 인지적 유연성이 직무만족에 미치는 영향. 한국상담대학원대학교 박사학위논 문.
- 이진규, 최현석, 김학수 (2015). 관리자의 임파 워링 리더십과 종업원들의 협력행동간 관 계. 조직과 인사관리연구, 39(1), 37-63.
- 장영명 (2013). 협력과 혁신행동의 영향요인. 한 남대학교대학원 박사학위논문.
- 전병길, 김영중 (2017). 호텔산업종사자의 협력 행동에 대한 상사신뢰 및 동료신뢰의 역 할 - 팀 일체감의 매개역할과 고용형태의 조절역할 -. 관광학연구, 41(4), 11-27.
- 정종원, 남승하 (2012). 조직협력과 조직 내 정 치 및 갈등에 관한 연구. 한국사회와 행정 연구, 23(3), 291-321.

- 정태영 (2011). 기업 상사의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제 해결능력 및 대인관계능력간의 구조적 관계. 아주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정현우 (2015). 리더의 감성지능, 진정성과 부하의 셀프리더십 및 혁신행동의 구조적 관계에 관한 연구. 인적자원관리연구, 22(3), 131-150.
- 조경주, 권혁기 (2016). 진성리더십이 상사에 대한 신뢰와 직무만족 및 협력행동에 미치는 향에 관한 연구 - 여행업 종사자들을 중심으로. 동북아관광연구, 12(3), 121-144.
- 조대연, 박용호 (2011). 관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계. HRD 연구, 13(4), 89-109.
- 조두찬 (2017). 패밀리 레스토랑 직원이 지각한 코칭리더십이 선제적 행동에 미치는 영향 - 직무열의의 매개효과를 중심으로 -. 세종대학교, 석사학위논문
- 조인화, 임상혁 (2021). 리더의 코칭행동, 라포, 행동적 진실성 그리고 개인 적응성과: 조절된 매개모형. 전문경영인연구, 24(2), 67-88.
- 조은현 (2010). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향. 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 지성구, 장성희 (2007). 호텔 서비스 종사원의 공유가치, 조직몰입 및 동료신뢰가 협력에 미치는 영향. 관광레저연구, 19(3), 87-105
- 진한규, 김영경, 이정우 (2021). 핵심자기평가, 동료신뢰, 상호의존성이 가상협업역량의 조절효과와 함께 원격근무자의 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학연구, 50(3), 829-860.
- 최규현, 신이현, 박경규 (2013). 감성지능 및 인지적 유연성과 혁신행동 간의 관계. 서비스경영학회지, 14(3), 181-206.
- 최대정 (2001). 가상화된 조직의 환경특성, 신뢰 및 협력행동의 관계. 고려대학교대학원 박사학위논문.
- 최대정, 박동건 (2002) 가상화된 조직의 환경 특성, 신뢰 및 협력행동 간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 123-149.
- 최우수, 오상진 (2021). The Effect of Authentic Leadership on Creativity: the Multiple Mediating Effect of Psychological Safety and Cooperation Behavior. 한국콘텐츠학회논문지, 21(1), 485-497.
- 최일환, 김남숙, 기영화 (2012). 다수준 (multi-level) 분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동 간의 관계연구 - 자기효능감 매개효과 -. 인적자원관리연구, 19(5), 119-140.
- 최지원, 이희수 (2020). 조직구성원의 인지적 유연성이 혁신행동에 미치는 영향: 디지털 리더러시의 매개효과. 기업경영연구, 27(2), 129-148.
- 탁진국, 조은현 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. 한국심리학회지, 24(1) 127-155.
- 한국코치협회. (2021). <http://www.kcoach.or.kr/02guide/guide03.html>(2021.04.30.)
- 허심양 (2011). 완벽주의와 심리적 부적응의 관계에서 인지적 유연성의 역할. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍권표, 윤동열 (2013). 서번트 리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 희망의 매개효과. 대한경영학회지, 26(7), 1825-

- 1844.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- 홍준석 (2017). 요양기관종사자의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 효과. 대구한의대학교대학원 박사학위논문.
- 황호영, 최영균, 김영구, 김 웅 (2005). 동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *산업경제연구*, 18(4), 1515-1539.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science quarterly*, 50(3), 367-403.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). *Developing transformational leaders: A life span approach*.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The impact of executive coaching on self efficacy related to management soft skills. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *Mckinsey Quarterly*, 1, 36.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington DC: Brookings Institution Press
- Bendor, J., Kramer, R., & Swistak, P. (1996). Cooperation under uncertainty: What is new, what is true, and what is important. *American Sociological Review*, 61(2), 333-338.
- Berg, I. K., & Szabo, P. (2005). *Brief coaching for lasting solutions*. WW Norton & Company.
- Bowers, C. A., Baker, D. P., & Salas, E. (1994). Measuring the importance of teamwork: The reliability and validity of job/task analysis indices for team-training design. *Military Psychology*, 6(4), 206-214.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258.
- Brannick, M. T., Roach, R. M., & Salas, E. (1993). Understanding team performance: A multimethod study. *Human Performance*, 6(4), 287-308.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Chen, C., Chen, X-P., & Meindl, J. (1998). How can cooperation be fostered? The culture effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review*, 12(1), 22-49.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Then what

- and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dennis, J. P., & Van der Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34, 241-253
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Diliello, T. C. & Houghton, J. D. (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-leadership, Innovation and Creativity, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337
- Fernández-Sabiote, E., & Román, S. (2005). Organizational citizenship behavior from the service customer's perspective. *International Journal of Market Research*, 47(3), 317-336.
- Fu, K. J., Hsieh, J. Y., & Wang, T. K. (2019). Fostering Employee Cooperation Behavior in the Federal Workplace: Exploring the Effects of Performance Management Strategies. *Public Personnel Management*, 48(2), 147-178.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and innovation management*, 13(3), 166-175.
- Gough, H. G. (1995). Guide Pratique d'interpretation du CPI.[Practical Guide for interpretation of the CPI]. *ECPA, Paris*
- Guilford, J. P. (1959). Three faces of intellect. *American Psychologist*, 1959b, 469-479.
- Haberleitner, E. (2002). Coaching leadership. *Paju: Kigil Securities & Economics Research Institute*.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M.(1988). The conditions of creativity. *The Nature of Creativity*, 22, 11-38.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship (Vol. 45, No. 2, p. 209). *American Psychological Association*.
- Isen, A. M. (2002). Missing in action in the AIM: Positive affect's facilitation of cognitive flexibility, innovation, and problem solving. *Psychological Inquiry*, 13(1), 57-65.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp.287-302
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Joseph, S., & Linley, P. A. (2006). Growth following adversity: Theoretical perspectives

- and implications for clinical practice. *Clinical psychology review*, 26(8), 1041-1053.
- Jung, D. U., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kets de Vries, M. F. R. (2012). *The Hedgehog Effect: Executive Coaching and The Secrets of Building High Performance Teams*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1995). Interpersonal relations: Mixed-motive interaction. *Annual review of psychology*, 46(1), 183-207.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186-207.
- Laureiro Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1031-1058.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationship and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Liao, W. C., & Tsai, C. C. (2001). A study of cockpit crew teamwork behaviors. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological methods*, 18(3), 285-300.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*, Harvard Business Press
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11(1), 1-9.
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mead, M. (1976). *Cooperation and competition among primitive people*. Boston: Beacon.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Philips, S. A., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.

- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Prentice, D. A., Miller, D. T., & Lightdale, J. R. (1994). Asymmetries in attachments to groups and to their members: Distinguishing between common-identity and common-bond groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 484-493.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey Bass. 236
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Moueed, A. (2017). Impact of managerial coaching on employee performance and organizational citizenship behavior: Intervening role of thriving at work. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 790-813.
- Rogers, C. R. (1951). Studies in client-centered psychotherapy III: the case of Mrs. Oak-a research analysis. *Psychological Service Center Journal*.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn*. Columbus, OH: Merrill
- Runco, M. A. (1999). A longitudinal study of exceptional giftedness and creativity. *Creativity Research Journal*, 12(2), 161-164.
- Runco, M. A., & Okuda, S. M. (1991). The instructional enhancement of the flexibility and originality scores of divergent thinking tests. *Applied Cognitive Psychology*, 5(5), 435-441.
- Sassenberg, K. (2002). Common bond and common identity groups on the Internet: Attachment and normative behavior in on-topic and off-topic chats. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 27.
- 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.
- Shalley, Christina E., Lucy L. Gilson, and Terry C. Blum (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Snedecor, G. W., & Cochran, W. G. (1980). *Statistical method* 7th Ed. *The Iowa state university press, Ames, Iowa, USA, 1980*, 39-63.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stashevsky, S., Burke, R., Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*.
- Stowell, S. J. (1986). *Leadership and Coaching*. Ph. D. Dissertation, University of Utah, Salt Lake City, UT.
- Thurston, B. J., & Runco, M. A. (1999). Flexibility. *Encyclopedia of creativity*, 1, 729-732.
- Tjosvold, D. (1986). The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive dynamics within and between organizational

- units. *Human Relations*, 41(6), 425-436.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- West, M. A. & Richards, T. (1999). Innovation. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity*, 45-56, San Diego, Calif.; London: Academic.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: *Problems and remedies*, 55-75.
- Whitford, A. B., Lee, S. Y., Yun, T., & Jung, C. S. (2010). Collaborative behavior and the performance of government agencies. *International Public Management Journal*, 13(4), 321-349.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Hachette UK.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Xerri, M. J. & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behavior: The importance of employee commitment and organizational citizenship behavior, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.

1차 원고접수 : 2022. 05. 20.

2차 원고접수 : 2022. 06. 13.

최종 게재결정 : 2022. 06. 27.

A Study on the Effects of Civil Servant Superior's Coaching Leadership
on Subordinates' Innovative and Cooperative Behaviors;
Focusing on the Mediating Effects of Cognitive Flexibility and
Belief of the Colleague's Potential Growth

EunHee Park

JinKook Tak

Department of Industrial Psychology, Kwangwoon University

The purpose of this study is to verify the effect of the civil servant superior's coaching leadership on the innovation behavior and cooperative behavior of organizational members of public institutions. And it examines the mediating roles of subordinates' cognitive flexibility and belief of the colleague's potential growth in the relationship between coaching leadership and subordinates' innovative and cooperative behaviors. As a result of the study, first, it was confirmed that the coaching leadership of civil servant superior had a significant positive effect on the innovative and cooperative behaviors of subordinates. Second, it was verified that the superior's coaching leadership had a positive effect on the cognitive flexibility of subordinates and the belief of the colleague's potential growth. Third, it was confirmed that cognitive flexibility mediates between the superior's coaching leadership and innovative behavior. Fourth, it was not significant that the belief of the colleague's growth potential mediates between the superior's coaching leadership and cooperative behavior.

Key words : Coaching Leadership, Innovative Behavior, Cooperative Behavior, Cognitive Flexibility, Belief of the colleague's potential growth