

## 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과

하 원 식

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 상사의 코칭리더십과 부하의 맥락수행, 창의적 행동의 관계성을 밝히는데 목적이 있다. 구체적으로 상사의 코칭리더십이 부하의 맥락수행과 창의적 행동에 미치는 영향력을 검증하고, 조직미덕, 학습목표지향성이 코칭리더십, 맥락수행, 창의적 행동의 관계에서 조절 효과를 갖는지를 검증하였다. 본 연구를 위해 국내 기업에서 입사 3개월 이상인 직장인 250명 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 중 불성실 응답과 연구에 적합하지 않은 데이터를 제외하고 220명의 데이터를 사용하여 분석하였다. 먼저 코칭리더십, 맥락수행, 그리고 조직미덕 각각에 대한 요인분석 결과 선행 연구와 동일한 하위요인으로 구분되었다. 코칭리더십과 맥락수행, 창의적 행동 간의 상관분석결과 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 주 효과 및 조절검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 리더의 코칭리더십이 부하의 맥락수행에 정적인 영향을 미치고 이 관계는 조직미덕에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 리더의 코칭리더십은 구성원의 창의적 행동 간에도 정적인 영향을 미치지만 이 관계에서 개인의 학습목표지향성의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 추후 연구과제에 대하여 논의하였다.

주요어 : 코칭리더십, 맥락수행, 창의적 행동, 조직미덕, 학습목표지향성

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

소비시장이 변화하면서 기업은 생산중심에서 소비자 중심으로 변화하고 있다. 이러한 변화는 소비자들이 삶의 질이 높아지면서 더 이상 생활을 위한 단순구매가 아닌 높은 질의 생산품을 추구하기 때문이다. 기업은 소비자의 욕구를 충족시키기 위하여 다양한 분야에 많은 노력과 투자를 하고 있다. 소비자의 욕구를 충족하기 위해서는 기업에서는 다양한 전략을 구상해야 한다. 사람들의 구매심리, 생활패턴, 전략 등이 타 기업보다 앞서나갈 때 비로소 기업은 치열한 시장에서 살아남을 수 있다.

이러한 시대의 흐름을 맞추기 위해서는 무엇보다 사람들의 역량이 중요시 되면서 기업 간에는 ‘인재전쟁’이라는 신조가 탄생하게 되었다. 인재에 대한 중요성이 부각되기 시작하면서 우수한 역량을 가진 직원을 선발하는 것은 이제 기업에서 빼놓을 수 없는 중요한 사항이 되어버렸다. 하지만 우수한 인력을 선발한다고 기업이 성장을 하고 변화에 적응할 수 있는 유동적인 조직이 되지는 않는다.

유동적인 조직이 되기 위해서는 인재들을 이끄는 리더의 역할이 중요하다. 예전처럼 유동적이지 못한 리더들은 현대 시대에서는 살아남기가 힘들뿐더러 현대에서 원하지 않는 리더이다. 인재관리 전문기업인 HR Korea ([www.hrkorea.co.kr](http://www.hrkorea.co.kr))에서 30- 40대 직장인들을 대상으로 존경할만한 상사의 조건에 대한 설문조사 결과, 67.4%에 이르는 직장인들이 부하 지원의 잠재력을 잘 이끌어내는 능력과 부하의 업무와 상황을 이해하고 경청해주는 태도를 가진 상사라고 답하였다. 또한 다른 리서치에서도 동기부여능력(32.1%), 문제해결능력(22.3%), 커뮤니케이션능력(17.8%), 팀원에 대한 코칭능력(11.6%) 등이 중요한 것으로 나타났

다. 이는 과거 위계질서에 의한 명령과 통제에 기반 되어진 수직적 조직 체제의 리더십보다는 새로운 리더십이 필요한 시대가 열렸다는 의미로 볼 수 있다. 따라서 부하의 가능성을 발견하고 잠재력을 키울 수 있는 코칭형 리더가 현 시대에서 더욱 중요해지고 있다.

이러한 리더가 현실적으로 필요한 이유를 살펴보면 앞서 언급한 것처럼 현 시대는 국가와 기업의 경쟁력이 인적 자원 수준에서 좌우되고 있기 때문이다. 남들보다 우위에 있는 경쟁력을 갖추기 위해서는 관리자가 코칭리더십을 발휘하여 구성원들의 새로운 능력을 개발하고 자신이 가지고 있는 잠재력과 현재의 문제점을 개선할 수 있도록 도움을 줘야 한다.

코칭리더십은 코칭의 기본 철학을 리더십에 응용한 것으로서 코칭은 3가지 철학으로 구성되어져 있다. 첫째, 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다. 둘째, 그 사람에게 필요한 해답은 그 사람 내부에 존재해 있다. 셋째, 해답을 찾기 위한 파트너가 필요하다. 이처럼 코칭리더십은 리더와 부하와의 관계가 상하관계가 아닌 변화무쌍한 흐름 속에서 같이 문제를 해결해 나가는 파트너 같은 존재임을 강조한다. 따라서 리더가 코칭리더십을 발휘할수록 구성원들의 변화에 대한 유동적인 행동이 좀 더 자연스럽게 나타날 수 있을 것이다.

코칭리더십이 현대 사회에서 리더십의 한 주류로 자리잡기 위해서는 코칭리더십의 개념을 분명히 하는 한편 코칭리더십의 효과를 검증하는 경험적 연구가 필요하다. 그러나 코칭리더십의 효과에 관한 경험적 연구는 많지 않은 실정이다. 본 연구의 목적은 코칭리더십이 구성원들의 맥락수행과 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 또한 이러한 관계를 증대시키기 위한 방안을 찾기 위해 환

경적 변인인 조직미덕과 개인특성 변인인 학습목표지향성이 조절변인으로 작용할 수 있는지를 검증하고자 한다.

### 코칭리더십

코칭리더십은 코칭이론을 바탕으로 한 리더십이므로 먼저 코칭에 대한 이해가 필요하다. 코칭의 ‘어원’은 헝가리의 도시 코치(Kocsi)에서 개발한 마차에서 유래되어졌다. 전 유럽으로 퍼져진 이 마차는 코치(Kocsi) 또는 코트리지(Kortzi)라는 명칭으로 불리어졌으며, 영국에서는 코치(Coach)로 불리어 졌다. 이 의미는 승객이 원하는 목적지까지 함께 하는 개별 서비스라는 의미로 해석 될 수 있다.

코칭은 다양한 분야에 접목 되어 다양하게 정의되었는데, 첫 시작은 1880년경 코칭이 스포츠에 적용된 때이다. 스포츠 분야에서는 운동선수를 지도하는 사람을 코치라고 부르기 시작했는데, 코칭리더십에서의 코칭 개념은 1980년 초에 레너드(Thomas J. Leonard)로부터 시작되어졌다. 재무 플래너였던 레너드는 여 피족의 재무컨설팅을 하면서 아무 부족함 없는 사람들도 도움을 필요로 하며 파트너와 대화를 나눔으로써 현재보다 더 나은 미래를 계획할 수 있다는 것을 깨닫고, 그 관계들이 마차 운동선수의 파트너십과 유사하다고 생각하여 이와 같은 파트너의 역할을 수행하는 사람들을 코치라고 부르기 시작하였다(Whitmore, 2002).

코칭은 무엇인가를 가르치는 것 대신 배울 수 있는 능력을 키우고 구성원들이 스스로 가능성을 인지하고 인식하며 확대하여 능력과 의욕을 높일 수 있게 하며 이들의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되게 개발하여 능력을

극대화 할 수 있도록 이끌어 가는 방식이다.

Gallwey(1997)는 코칭이 성과를 극대화하기 위해 개인에 잠재되어 있는 잠재능력을 일깨워주는 것이며, 사람들이 코치의 가르침에만 의존하지 않고 스스로 배우도록 도와주는 것이 코칭의 본질이라고 주장하였다. 또한 코칭은 구성원의 행동이나 태도를 변화할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘하는 것이며, 구성원이 일에 대한 동기부여가 되어 몰입할 수 있도록 도움을 주는 것이다(Whitmore, 2002).

따라서 코칭리더십이 활성화되기 위해서는 리더의 역할에 대한 관점에서 변화가 필요하다. 즉, 리더의 역할이 부하들에게 비전을 제시하고 목표 달성을 위해 리더가 부하를 이끌어가는 역할에서 부하가 스스로의 성장과 발전을 위해 성과를 관리할 수 있도록 촉진하는 역할로 바뀔 필요가 있다(조은현, 탁진국, 2011). 조은현과 탁진국(2011)은 코칭리더십의 구성 요인으로서 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 그리고 부하의 성장가능성에 대한 믿음의 4개 요인을 제시하였다.

많은 학자들은 조직의 성과 차원에서 코칭의 중요성을 강조하고 있다. Phillips(1994)는 코칭은 구성원들이 최대의 성과를 올릴 수 있도록 영향을 미치며 기업에 가치를 부여하는 일을 한다고 하였다. 또한 Storm(1997)은 성과향상을 위한 코칭의 목적은 문제를 해결하고 수행 능력을 향상시켜 성과를 끌어내는 것이라고 주장하였다. Redshaw(2000)은 성과나 수행 측면에서의 개선 뿐 만 아닌 학습의 부산물로서 수행의 개선이 있을 수 있도록 직원에게 관련된 학습기회를 제공할 것을 제시하였다.

따라서 리더의 코칭 행동은 조직구성원들의 역량을 강화하고 조직구성원들이 조직에 더욱 더 많은 기여를 할 수 있도록 하는데 중요한

역할을 할 수 있을 것이다(Hackman & Wageman, 2005).

### 맥락수행

맥락수행은 공식적으로 규정되어있는 업무 외 활동으로써 개인이 자발적으로 수행하는 활동이며, 조직효과성에 기여하는 행동이다.

또한 맥락수행은 공식적으로 규정되어 있는 과업수행과 함께 전반적인 직무수행을 구성하는 중요한 의미를 가지고 있다(Borman & Motowidlo, 1993). Borman과 Motowidlo(1993)은 조직시민행동, 친사회적 행동, 역할 외 활동에 대한 선행 문헌들을 토대로 맥락수행이란 개념을 만들어 냈다.

Katz(1964)는 조직 효율성의 차원에서 3가지 활동의 유형을 조직에 계속 근속하는 행동, 조직에서 요구하는 수행기준을 달성하거나 초과하는 행동, 조직의 다른 구성원들과 협조하고, 옹호하고, 스스로 자기 계발을 하며, 조직 외부의 사람들에게 조직에 대해 좋게 이야기 하는 것과 같이 규정된 역할 이외의 자발적 행동을 제시하였는데 이를 조직시민행동이라고 하였다.

Organ(1997)은 1988년에 자신이 정의한 조직 시민행동의 정의에서 ‘자기재량에 의해 이루어지고 보상을 받지 않는 행동’이라는 부분에 문제가 있다고 하였으며 맥락수행의 정의와 유사하게 “과업수행(생산/기술/정보 시스템)을 지원해주는 사회적 및 심리적 맥락을 유지하고 향상시키는데 기여하는 행동” 또는 “과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원하는 행동”이라고 재 정의하였으며 맥락수행과 유사한 정의라는 것을 스스로 인정하였다. 이러한 다양한 의견에 대해서 Borman과

Motowidlo(1993)은 맥락수행이든 조직시민행동이든 개념에 대한 명칭이 중요한 것이 아니라 이러한 용어들이 포함하고 있는 행동적 차원들에 대한 정의 및 측정 영역이 더 중요하다고 하였다.

Podsakoff와 Mackenzie(1997)는 조직시민행동과 조직효과성 측면을 연구한 결과, 조직시민행동이 조직 내 유형·무형의 자원들이 보다 생산적인 목적에 투입될 수 있는 여지를 마련해 준다는 것을 검증하였다. 이렇듯 수행은 단일 차원이 아니므로 맥락수행 또한 중요하게 여기고 등한시되면 안 된다. 왜냐하면 맥락수행이 비록 핵심기능 자체를 지원하지는 않지만 핵심기능이 원활하게 잘 기능할 수 있도록 조직적, 사회적, 심리적 지원해주기 때문이다.

Bass와 Avolio(1990)는 리더십 스타일이 부하들의 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였으며, 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구결과들도 리더가 부하들에게 관심을 가지고 관계지향적인 행동을 할수록(Brief & Motowidlo, 1986), 리더가 지원행동을 할수록 부하들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

코칭리더십은 과거 리더십과 다르게 구성원들을 이끄는 것이 아니다. 구성원들이 현재보다 나은 미래를 위해서 방법을 제시하는 것이 아닌 스스로 성장 할 수 있도록 지원하는 것이다. 즉, 코칭리더십은 구성원의 내부에서 스스로 자발적으로 문제를 해결하기 위해 노력하게끔 만들며 이를 지지한다.

김정식과 서문교(2008)은 리더의 코칭행위와 조직시민행동이 정적 관계( $p < .01$ ,  $.39$ )가 있다는 것을 밝혀냈으며, 또한 조은현과 탁진국(2011)도 코칭리더십이 조직시민행동을 유의미

하게 예측( $\beta = .57, p < .01$ )하는 것을 밝혀냈다.

리더의 코칭행위는 단순히 조직구성원들의 역량향상이나 성과향상에만 초점을 두기보다는 개인적 배려와 지속적인 관리를 바탕으로 한 내적 동기부여에도 많은 관심을 둔 행위라고 볼 수 있다. 즉, 리더의 코칭행위는 존중이나 성장가능성에 대한 믿음 등을 통해 스스로 문제 해결을 유도하는 코칭 특성을 가지고 있기 때문에 부하들 스스로 문제를 해결해나가는 내적동기를 향상시켜 조직을 위해 스스로 행동하는 맥락수행이 조직 효과성에 기여할 수 있을 것으로 예측 된다. 이러한 선행연구를 통해 아래와 같이 가설을 도출하게 되었다.

**가설 1.** 리더의 코칭리더십이 부하의 맥락수행에 정적으로 관련될 것이다.

#### 창의적 행동

그 동안 창의성에 대한 연구는 다양한 관점에서 많은 방법을 통해 연구되어져 왔다. Amabile(1983)은 창의성에 대한 개념을 여러 사람들이 판단하기에 창의적이라고 평가되는 반응들이나 작품을 생성하는 것이라 정의하였고 창의성 단계별로 주된 영향을 미치는 총 3가지의 구성요소로 개념화 하였다.

첫째, 창의적 관련 기능은 대부분 일반적인 수준의 차원으로 인지적 양식, 새로운 인지적 경로를 탐색하기 위한 발견의 적용 그리고 작업스타일을 포함한다. 둘째, 영역 관련 기능은 중간 혹은 매개 수준으로 작용하는데, 다른 영역과 관련된 업무가 중복되는 영역으로 업무수행을 진행하기 위한 기반으로써 사실적 지식, 전문적 기술, 그리고 문제 영역에서의

특수한 재능이 포함된다. 마지막으로 본질적 혹은 내재적 과업 동기부여는 주어진 과제에 대한 접근을 결정짓는 동기와 관련되어진 변수들을 의미하는데 작업환경에 의해서 직접적인 영향을 받는다.

최근에는 창의성의 결과 측면에 초점이 맞춰지면서 구성원의 창의적 행동을 정의하였다. 결과 측면에서의 정의는 창의성에 대한 조작적 정의가 쉽고, 작업상황과 관련된 사회 심리학적 접근이 가능하기 때문이다(Amabile, 1982, 1983). 또한 Shalley(1991, 1995)는 창의성을 직무관련문제에 대해 새롭고 유용한 해결방안을 개발하는 것이라고 정의하였다. 그 이외에도 선행연구자들의 창의적 행동에 대한 여러 정의를 통합해보면 ‘직무와 관련되어 새롭거나 독창적인 해결방법을 제시하여 조직에 기여할 수 있는 행동’이라고 정의된다.

개인의 창의적 행위는 조직으로 하여금 급변하는 환경에 효과적으로 대응할 수 있도록 하며 지속적인 경쟁우위를 지니기 위한 필수요건이 되고 있다. 리더십 유형과 창의성간의 관계를 보면 Deci와 Ryan(1985)은 조직구성원에게 후원적인 리더십을 가진 리더일 경우 창의적인 성과가 나타난다고 하였고, 반대로 통제적이거나 제한적인 리더십을 가진 리더의 유형일 경우에는 창의성을 감소시킨다고 하였다.

조은현과 탁진국(2011)이 제시한 코칭리더십의 구성요인 가운데 하나인 부하의 성장가능성에 대한 믿음은 부하가 자신의 문제를 스스로 해결할 수 있는 잠재력을 가지고 있다고 믿는 것을 의미하고, 관점변화는 리더가 다양한 질문을 통해 부하가 현재의 문제를 다른 관점에서 생각해 보고 해결책을 찾도록 유도하는 것이며, 또 다른 요인인 존중은 부하가 어떤 얘기를 하더라도 이를 경청하고 존중해

움을 의미한다. 리더가 이러한 행동들을 보일 경우 부하는 새로운 관점에서 아이디어를 도출해낼 수 있고 이러한 아이디어를 마음 편하게 리더에게 제시할 수 있기 때문에 창의적 행동이 증가할 가능성이 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

**가설 2.** 코칭리더십이 부하의 창의적 행동에 정적으로 관련될 것이다.

### 조직미덕

긍정조직학은 조직과 그 구성원들에게 나타나는 성과물이나 긍정성이 전개되는 과정 및 긍정적 특성을 연구하는 학문이다. 긍정조직학은 단일적인 이론이 아니며 우수성 번영, 성장 풍요, 회복력, 덕행 등과 같은 것들로 구성되어 있는 조직의 역동성에 초점을 둔 학문이다. 전통적인 조직연구와 다른 점은 인간이 도달할 수 있는 최상의 조건이 무엇인지, 어떻게 그런 조건에 접근해야 하는지를 이해하고자한다는 점에서 차이점이 있다.

조직 차원의 덕이란 조직 구성원들이 성취를 할 수 있게 하는데 기여하는 조직의 성격으로 정의되어진다. 또한 효과성이나 수익성 평판 등의 획득에 초점을 두는 것이 아니라 인간의 존재를 고결하게 만들고 향상시키는 측면들에 중점을 두는 것이다. 덕은 동기부여적이고 인류를 개선하려는 성향이 있으며, 눈앞의 자기 이익을 넘어 이를 보다 확장하려는 본질적인 성향을 갖고 있다.

긍정조직학은 사람의 잠재력을 해방시키고, 조직화하는 수단에 관심을 기울이고 있으며 인간의 가능성들을 실현하는 정도, 그 시스템들이 뛰어난 긍정적 결과를 얼마나 만들 수

있는가에 특별한 관심을 가지는 것이다(Cameron, 2003).

조직의 덕행에 대한 3가지 핵심적인 특징은 인간에 대한 영향, 도덕적 선, 사회적 개선이 있다. 첫째, 덕행은 인간의 성장과 도덕적 품성(Ryff & Singer 1998; Doherty, 1995), 인간의 강점 자아 통제 회복력(Baumeister & Exline 1999, 2000) 인간의 의미있는 목적 초월적 원칙(Emmons, 1999; Dent 1984; Roberts 1988) 등과 관련이 있다. 둘째, 도덕적 선은 무엇이 선하고 옳으며 개발될 필요가 있는지를 보여준다(Peterson 2003; McCullough & Snyder 2000). 셋째, 사회적 개선은 단순한 자기중심적 이익을 넘어서는 것을 의미한다. 덕행은 행위자의 욕구 만족 수단 이상의 사회적 가치를 창출한다. 이것은 호혜주의나 보상과는 상관없이 타인에게 이익이 되는 것이다. 이처럼 덕행은 긍정적 정서, 사회적 자본, 친 사회적 행동이라는 3가지 관계를 갖기 때문에 긍정적 효과를 가진다.

사람들이 조직미덕을 지각 할 때, 조직시민 행동이 더 나타난다. 예로 개인은 조직에 대해 인식되어진 가치관과 일치시켜 행동하려는 경향이 있다(Baker, Hun & Andrews., 2006). 덕행을 목격함으로써 촉진되는 정서적 고양감은 전염 효과를 통해 조직 전체에 퍼져 나간다고 한다. 덕을 베푸는 행위가 나타날 때, 특히 지도자 계층이 그러한 행동을 보일 때 조직 전체는 긍정적으로 영향을 받게 된다(George, 1995).

또한 덕을 베푸는 행위를 관찰하면 덕을 베푸는 자에 대한 애정과 관심이 생기는데, 이것은 결과적으로 구성원들이 함께 동참하지 않을 수 없게 해주며, 타인이 이룬 공헌을 지지하게 만든다(Hatch, 1999; Eisenberg, 1990;

Sethi & Nicholson, 2001; Leavitt, 1996; Quinn & Dutton, 2002). 이처럼 조직미덕은 강점을 살릴 수 있는 기회와 긍정적인 정서가 확산되면서 타인과 협동하여 같이 성장할 수 있는 발판이 되어줄 수 있는 문화인 것이다.

코칭리더십처럼 부하가 성장과 발전을 지향하는 잠재능력을 가진 존재며 스스로 문제를 해결할 능력을 가지고 있다고 믿고 부하를 존중하는 리더십과 강점을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 조직미덕이 서로 상호작용 할 때, 조직 전체는 긍정적으로 영향을 받게 됨으로써 구성원들 또한 다른 구성원들을 더 신뢰하게 되고 협동적인 행동들이 더 나타나게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 코칭리더십과 맥락수행의 관계를 조직미덕이 조절할 것이다. 즉, 상사의 코칭리더십과 부하의 맥락수행의 관계는 조직미덕이 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

#### 학습목표지향성

목표지향의 개념은 1970년대와 1980년 사이에 교육 심리학자에 의해 처음 제안되었는데 학습이나 성취 지향의 활동에서 개인의 지각과 행동에 작용하는 정신적인 틀로 개념화 할 수 있다(Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007).

목표지향이론은 학습목표지향성과 수행목표지향성으로 두 분류를 통해 학습 및 적응, 특히 개개인이 어려움을 겪을 때 그들의 학습 및 적응을 예측하는데 유용한 이론적 틀을 제공하고 있다(Dweck, & Leggett, 1988; pntrich, 2000).

수행목표지향성은 뛰어난 수행 평가를 얻어서 타인에게 좋은 평가를 받는데 관심을 두며,

학습목표지향성은 새로운 기술을 학습하고, 능력의 획득, 새로운 기술의 개발, 경험으로부터 배우는 것을 중요하게 여긴다(Dweck, 1986). 또한 학습목표지향성은 오랜 기간 동안에 걸쳐 스스로 자신의 기술과 지식을 향상시키려는 강한 내적동기를 바탕으로 한다(Kohli, Shervani, & Challagalla, 1998).

Dweck, Chiu와 Hong(1995a, 1995b)은 학습목표 지향성이 강한 사람들은 능력을 개발하는 것이 가능하다는 점증이론(Incremental theory)에 근거하기 때문에 지속적으로 학습을 통하여 능력을 향상시키는 수단이라고 주장하였다.

또한 학습목표지향성은 과거의 자신이 성과를 능가한 더 높은 성과를 내기 위해 노력하기 때문에 구체적인 목표설정 및 의도적 노력이라는 구체적인 자기 통제 행위를 통해 높은 성과를 달성할 수 있다(Vandewalle, Brown & Slocum 1999; Vandewalle Cron, & Slocum, 2001). 따라서 학습목표지향성을 추구하는 사람들은 과거보다 나은 자신과 성과를 위해서 새로운 도전을 한다는 것을 알 수 있다.

학습목표지향성은 관계지향 및 혁신지향 가치와 유의한 상관을 갖는 것으로 나타났으며, 이를 Quinn(1988)의 모형에 적용 하였을 때, 각각 타인의 다양성을 존중하고 창의적인 생각을 중요시하는 것과 연관성이 있음을 알 수 있다(박영석 & 성미송, 2003).

코칭리더십처럼 부하들이 잠재능력을 가진 존재라는 것을 믿고 자발적인 성장을 지지하는 리더의 행동과 과거보다 더 성장하고 싶어 하는 부하들의 개인 내 동기가 상호작용할 경우 직무와 관련되어 새롭거나 독창적인 해결 방법을 제시하는 행동도 더 증가 될 것으로 기대할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 4.** 코칭리더십과 창의적 행동의 관계를 학습목표지향성이 조절할 것이다. 즉, 상사의 코칭리더십과 부하의 창의적 행동의 관계는 학습목표지향성이 낮을 때 보다 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

## 방 법

### 조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 설문조사를 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 총 270부의 설문지를 배포하여 총 250부를 회수하였다(회수율 92.6%). 수집된 설문지들 가운데 인구통계설문에 미응답한 설문지와 유사한 패턴으로 응답한 설문지를 제외하여 최종적으로 220부가 분석에 사용되었다.

분석에 포함된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 220명 중 남성이 121명(55%), 여성이 99명(45%)로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 20대가 122명(55.5%)로 거의 대부분을 차지하였고, 30대는 53명(24.1%), 40대는 39명(17.7%), 50대 이상은 6명(2.7%)이었다. 최종학력은 대졸이 134명(60.9%)로 거의 대부분을 차지하였고, 중졸 이하는 0명(0%), 고졸은 23명(10.5%), 전문대졸은 27명(12.3%), 대학원졸 이상은 23명(15%), 기타는 3명(1.4%)이었다.

근무기간은 3개월~38년까지의 분포를 보였으며, 평균은 65.16개월(표준편차 83.5개월)이었다. 직급은 사원급이 111명(50.5%)로 가장 많았고, 대리급 46명(20.9%), 과장급 26명(11.8%), 차장급 17명(7.7%), 부장급 이상이 20명(9.1%)이었다. 직무별 분포는 관리 및 지원 102명

(46.4%)이 대부분을 차지했고, 영업은 31명(14.1%), 연구/개발은 33명(15%), 생산/기술직은 13명(5.9%), 기타는 41명(18.6%)을 차지했다.

고용형태에 대해서는 정규직이 179명(81.4%), 비정규직은 41명(18.6%)를 차지했다. 상사직급은 과장급이 48명(21.8%), 임원급 이상이 48명(21.8%)로 가장 많았고, 대리급 39명(17.7%), 차장급 41명(18.6%), 부장급 44명(20%)을 차지하였다. 상사 성별은 전체 220명 중 남성이 173명(78.6%), 여성이 47명(21.4%)로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 상사와 함께 근무한 근무기간은 3개월~22년 8개월까지의 분포를 보였으며, 평균은 24.6개월(표준편차 29.88개월)이었다.

### 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

### 코칭리더십

코칭 리더십은 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십”으로 정의된다(조은현, 탁진국, 2011). 측정도구는 조은현과 탁진국(2011)이 개발한 코칭리더십의 4개요인(존중, 관점변화, 부하의 성장가능성에 대한 믿음, 목표제시와 피드백)으로 구성된 24개 문항을 사용하여 측정하였다. 존중 요인에 속하는 문항의 예로는 “상사는 나의 강점과 우수성을 인정한다.”가 있고, 관점변화에 속하는 문항의 예로는 “나의



생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을 한다.”가 있다. 부하의 성장가능성에 대한 믿음 요인에는 “나의 잠재능력과 성장 가능성을 믿는다.”가 있으며 목표제시와 피드백 요인에 포함된 문항의 예로는 “내가 실수를 반복하지 않도록 구체적이고 건설적인 피드백을 한다.” 등이 있다.

24개 문항들에 대한 요인분석 결과, 원래 연구결과와 동일한 4개 요인이 도출되었다. 그러나 3개 문항이 다른 요인으로 분류되어 이 문항들을 삭제한 후 21개 문항들의 평균을 구해 코칭리더십 점수를 계산하였다. 삭제된 문항은 존중 10번 문항, 목표제시와 피드백 6번 문항, 믿음 1번 문항이다. 본 연구에서 이 척도의 Cronbach alpha 계수는 .93이었다.

#### 맥락수행

맥락수행의 정의는 Borman과 Motowidlo (1993)이 정의한 “공식적으로 규정되어있는 업무 외 활동으로써 개인이 자발적으로 수행하는 활동”으로 정의된다. 측정도구는 김도영과 유태용(2002)이 개발한 맥락수행 척도를 사용하여 측정하였다. ‘조직에 대한 헌신’, ‘타인에 대한 도움’, ‘직무에 대한 헌신’, ‘조직규범 준수’, ‘분위기 고취’, ‘정보 공유 및 제안’, ‘타인에 대한 배려’의 7가지 요인으로 구성된 66문항 중 각 요인별로 요인 부하량이 가장 높은 문항을 각각 2문항씩 추출하여 총 14개의 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “내 직무에서 공식적으로 해야 할 일이 아니더라도 회사에 도움이 된다면 자발적으로 한다.” 등이 있다.

이 문항들에 대한 요인분석 결과 분위기 고취요인에 해당하는 2개 문항이 다른 요인으로 분류되어 나타났다. 이 2문항을 제외하고 원

래 연구와 동일한 6개 요인이 도출되었으며, 전체 12개 문항들의 평균을 구해서 맥락수행 점수를 계산하였다. 본 연구에서 이 척도의 Cronbach alpha 계수는 .82였다.

#### 창의적 행동

창의적 행동이란 직무와 관련되어 새롭거나 독창적인 해결방법을 제시하여 조직에 기여할 수 있는 행동으로 정의된다. 본 연구에서는 Siegel과 Kaemmerer(1978), Ettlie와 O’Keefe(1982), Basadur, Graen과 Wakabayashi(1990)가 사용한 아이디어 도출 및 창의적 행동과 관련된 문항을 배고은(1999)이 사용한 10개 항목을 사용하여 측정하였다. 문항의 예로는 “나는 회의에서 새로운 아이디어를 자주 말한다.”가 있다. 본 연구에서 신뢰도분석 결과, 한 문항을 제외하고 9개 문항으로 측정하였다. 본 연구에서 이 척도의 Cronbach alpha 계수는 .91이었다.

#### 조직미덕

조직지원에서의 미덕은 좋은 사람이 되기 위해 성장할 수 있도록 믿어주고 배려하는 차원으로 정의되어진다(Cameron Dutton & Quinn, 2003). 측정도구는 Cameron, Bright와 Caza (2004)이 개발한 조직미덕을 측정하는 ‘낙관주의(Optimism)’, ‘신뢰(Trust)’, ‘동정심(Compassion)’, ‘성실성(Integrity)’, ‘용서(Forgiveness)’의 5가지 요인으로 구성되어진 15개 문항을 사용하여 측정하였다. 문항의 예로는 “우리는 주요한 도전에 직면하였을 때, 성공적일 것이라고 낙관적일 것이다.”가 있다. 15개 문항들에 대한 요인분석 결과, 신뢰 1번 문항을 제외한 14개 문항은 원래 연구와 동일한 5개 요인이 도출되었

다. 본 연구에서는 14개 문항들의 평균을 구해 조직미덕의 점수를 계산하였다. 본 연구에서 이 척도의 Cronbach alpha 계수는 .94였다.

**학습목표지향성**

학습목표지향성은 “새로운 기술을 습득하고 새로운 상황을 접하여 부단히 노력함으로써 역량을 계발하고자하는 사람들에게 존재하는 경향”으로 정의된다(Dweck, 1986). 학습목표지향성을 측정하기 위해 Button Mathieu와 Zajac (1996)이 개발한 학습 목표지향성 8 문항을 사용하였다. 측정하였다. 문항의 예로는 “도전할 만한 일을 할 수 있는 기회는 나에게 중요하다.”가 있으며, 본 연구에서 이 척도의 Cronbach alpha 계수는 .90이었다.

**분석방법**

먼저 변인들 간의 상호연관성을 파악하기 위해 상관 분석을 실시하였으며, 코칭리더십과 맥락수행의 관계에서 조직미덕의 조절효과, 코칭리더십과 창의적 행동의 관계에서 학습목표지향성의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증 시 각 변인의 다중공선성을 방지하기 위해 센터링을 실시한 이후에 분석을 실시하였다.

**결 과**

**측정 변인들의 기술 통계치 및 상관**

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 연령	-									
2. 근속월수	.79**	-								
3. 직급	.76**	.63**	-							
4. 상사직급	.51**	.37**	.66**	-						
5. 상사와 함께한 근속개월수	.33**	.37**	.38**	.26**	-					
6. 코칭리더십	.11	.10	.12	.02	.04	(.93)				
7. 맥락수행	.30**	.23**	.37**	.28**	.14*	.44**	(.82)			
8. 창의적행동	.22**	.19**	.35**	.20**	.13	.34**	.62**	(.91)		
9. 학습목표지향성	.04	.06	.11	.14*	.06	.20**	.51**	.50**	(.90)	
10. 조직미덕	.24**	.20**	.24**	.09	.11	.59**	.50**	.46**	.31**	(.94)
평균(M)	31.62	65.16	2.04	3.06	24.60	3.65	3.70	3.28	3.95	3.37
표준편차(SD)	7.98	83.50	1.33	1.46	29.88	.58	.46	.70	.59	.68

\*p < .05, \*\*p < .01, N=220, 주. ( )값은 변인의 신뢰도 값임.

표 2. 결과변인에 대한 코칭리더십의 효과

단계		종속변인					
		맥락수행			창의적 행동		
		$\beta$	R2	$\Delta R2$	$\beta$	R2	$\Delta R2$
1	통제변인		.144**		.125**		
2	코칭리더십	.315**	.301**	.157**	.367**	.214**	.089**

N=225, †p <.10, \*p <.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

해보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 1에 제시하였다. 표에서 보듯이, 코칭리더십은 본 연구에 사용된 모든 변인들과 정적으로 유의하게 관련되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 코칭리더십은 맥락수행( $r = .437, p < .01$ ), 창의적 행동( $r = .340, p < .01$ ), 조직미덕( $r = .587, p < .01$ ), 학습목표지향성( $r = .196, p < .01$ )와 유의한 상관을 보였다.

추가적으로 코칭리더십이 맥락수행, 창의적 행동에 미치는 영향력을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 표 2에 제시하였다. 1 단계에서 본 연구에서 사용한 인구통계적 변인들을 통제하고 2단계에 코칭리더십을 넣고 분석한 결과 코칭리더십이 맥락수행과 창의적 행동에 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 2가 모두 지지되었다.

조직미덕의 조절효과

가설 3은 코칭리더십이 맥락수행에 미치는 영향에 대한 조직미덕의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 위계적 회귀분석을 실시하였는데, 1단계에서는 맥락수행과 관련된 인구통계변인(연령, 근속개월 수, 직급, 상사직급)들을 투입하여 통제 한 후, 2단계는 예측변인

인 코칭리더십과 조직미덕을 투입하고, 3단계에서는 두 예측 변인의 상호작용 항을 투입하였다. 조절효과의 여부는 3단계에서의 R<sup>2</sup> 변화량의 유의미성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중공선성을 줄이고, 해석을 용이하게 하기 위해서 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 분석결과는 표 3에 제시 되어있는데, 표에서 보듯이 코칭리더십과 부하의 맥락수행의 주 효과가 유의미하게 나타났고, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2 = .024, p < .01$ )은 유의미한 것으로 나타났다.

표 3. 맥락수행에 대한 코칭리더십과 조직미덕의 상호작용효과 분석

단 계	맥락수행			
	$\beta$	R2	$\Delta R2$	
1	통제변인	.123***		
2	코칭리더십(A)	.218**		
	조직미덕(B)	.318***	.345***	.224***
3	코칭리더십(A)	.243***		
	조직미덕(B)	.281***	.367**	.024**
	A×B	.131**		

N=225, †p <.10, \*p <.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

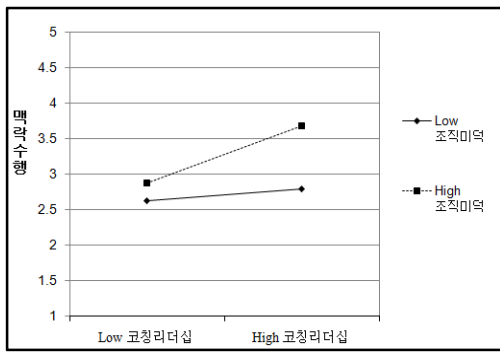


그림 1. 상사의 코칭리더십과 부하의 맥락수행의 관계에서 조직미덕의 조절효과

이러한 결과는 조직미덕이 코칭리더십과 맥락수행의 관계를 조절한다는 것을 의미하며, 가설 3은 지지되었다. 이러한 상호작용효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 상사의 코칭리더십, 부하의 맥락수행, 조직미덕간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 1에서 보듯이 조직의 미덕 수준이 높을 경우에 낮을 때보다 상사의 코칭리더십과 맥락수행간의 정적 관련성이 더 강한 것을 볼 수 있다. 이러한 결과는 조직의 미덕 수준이 낮은 경우도 상사의 코칭리더십에 따라 맥락수행이 조금씩 높아지긴 하지만, 조직의 미덕 수준이 높은 경우 상사의 코칭리더십 높을수록 부하의 맥락수행이 더 많이 높아짐을 알 수 있다.

#### 학습목표지향성의 조절효과

가설 4는 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향에 대한 학습목표지향성의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 위계적 회귀분석

표 4. 창의적 행동에 대한 코칭리더십과 학습목표지향성의 상호작용효과 분석

단 계	창의적 행동		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1 통제변인		.107***	
2 코칭리더십(A)	.220***	.375***	.269***
학습목표지향성(B)	.445***		
3 코칭리더십(A)	.203***		
학습목표지향성(B)	.438***	.375	.003
A×B	.057		

N=225, † p <.10, \* p <.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

을 실시하였으며, 1단계에서는 창의적 행동과 관련된 인구통계변인(연령, 근속개월 수, 직급, 상사직급)들을 투입하여 통제 한 후, 2단계는 예측변인인 코칭리더십과 학습목표지향성을 투입하고, 3단계에서는 두 예측 변인의 상호작용 항을 투입하였다. 조절효과와 여부는 3 단계에서의  $R^2$  변화량의 유의미성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중공선성을 줄이고, 해석을 용이하게 하기 위해서 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 분석 결과는 표 4에 제시 되어있다. 표에서 보듯이 리더의 코칭리더십과 부하의 학습목표지향성은 창의적 행동에 유의한 영향을 미쳤지만, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2 = .003, ns$ )은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되지 않았다.

#### 논 의

본 연구의 목적은 조직맥락에서 코칭리더십이 조직 구성원의 맥락수행과 창의적 행동에

미치는 영향을 검증하고 이 관계를 환경적 변인인 조직미덕과 개인특성 변인인 부하의 학습목표지향성이 조절하는지를 분석하기 위한 것이었다.

분석결과, 코칭리더십은 맥락수행과 창의적 행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직미덕은 코칭리더십과 맥락수행의 관계를 조절하는 것으로 나타났지만, 학습목표지향성은 코칭리더십과 창의적 행동의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 자세히 살펴보면 먼저, 상사의 코칭리더십은 부하의 맥락수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사가 부하들이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 이들의 성장과 발전을 지원하고 촉진할수록 부하들의 맥락수행은 높아짐을 알 수 있다. 이는 기존의 연구인 서문교(2008), 조은현과 탁진국(2011)의 연구에서 상사의 코칭리더십의 행동이 많이 나타날수록 부하의 맥락수행이 높아진다는 연구결과와 동일한 결과이다.

또한 이러한 연구결과는 리더가 부하들에게 관심을 가지고 관계지향적인 행동을 할수록(Brief & Motowildo, 1986), 또한 리더가 지원 행동을 할수록 부하들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 과거 연구결과와 유사하다. 본 연구에서 사용된 리더의 코칭리더십은 단순히 조직구성원들의 역량향상이나 성과향상에만 초점을 두기보다는 개인적 배려와 지속적인 관리를 바탕으로 한 내적 동기부여에도 많은 관심을 둔 행동이기 때문에 리더의 강요가 아닌 구성원 스스로가 자발적으로 타인을 위해 도움을 주거나 조직을 위해서 헌신하는 행동이 더 많이 나타날 수

있다.

둘째, 상사의 코칭리더십은 부하의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십은 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십을 의미하며 창의적 행동과 정적인 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 이는 기존의 연구인 Scott와 Bruce(1994), Oldham과 Cummings(1996)의 연구에서처럼 지원과 신뢰, 배려심이 있는 리더들은 부하의 창의적인 사고와 행동을 증진시킨다는 결과와 유사한 것이다. 또한 Deci와 Ryan(1985)이 조직 구성원에게 후원적인 리더십을 가진 리더일 경우 창의적인 성과가 나타나고, 반대로 통제적이거나 제한적인 리더십을 가진 리더의 유형일 경우에는 창의성을 감소시킨다고 주장한 것과 유사한 결과로 해석할 수 있다.

셋째, 상사의 코칭리더십과 부하의 맥락수행 간의 관계를 조직차원인 조직미덕이 조절하는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십과 부하의 맥락수행 관계에서 조직미덕이 조절효과를 보인다는 연구는 본 연구에서 처음으로 검증된 것이다. 조직미덕과 맥락수행과의 관계(Hatch, 1999; Eisenberg, 1990; Sethi & Nicholson, 2001; Leavitt, 1996; Quinn & Dutton, 2002; Baker, Hun & Andrews, 2006)는 선행연구와 동일하다고 할 수 있다.

넷째, 가설과는 달리 상사의 코칭리더십과 부하의 창의적 행동 간의 관계를 개인동기성향인 학습목표지향성이 조절하지 않는 것으로 나타났다. 이는 학습목표지향성이 낮거나 높은지에 상관없이 코칭리더십은 부하의 창의적 행동에 일정한 영향을 미침을 의미한다. 학습

목표지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 뒤 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 회귀선을 그려 살펴본 결과 코칭리더십이 증가함에 따라 창의적 행동은 학습목표지향성이 높고 낮은지에 상관없이 일정하게 증가하는 것으로 나타났다. 상사가 코칭리더십을 발휘할 경우, 부하가 단순히 새로운 것을 배우려는 열망이 높고 낮음에 상관없이 새롭거나 독창적인 해결방법을 제시하는 행동을 더 증대 시키는 것으로 볼 수 있다.

본 연구는 국내 리더십 연구에서 거의 조망되지 않은 코칭리더십을 적용하여 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 부하의 성장가능성과 잠재력을 강조하는 코칭리더십은 조은현과 탁진국(2011)의 연구에서 다양한 또한 기존의 국내 연구들에서 다루어지지 않았던 변인을 연구에 사용하였다. 본 연구에서 사용된 조직미덕과 같은 변인은 아직까지 국내에서 연구된 적이 없으며 국외에서도 연구가 활발하게 되지 않았다. 마지막으로 코칭리더십이 맥락수행과 창의적 행동에 미치는 영향이 조직미덕이라는 환경변인에 따라 달라진다는 것을 밝혀냈다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 코칭리더십이 맥락수행과 창의적 행동을 증가시킨다는 것이 검증되었다. 이러한 점에서 리더에게 코칭 교육을 실시하여 리더의 코칭리더십을 향상시킨다면 부하들의 맥락수행과 창의적 행동이 증가되어 조직의 성과 향상에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 조직미덕은 코칭리더십이 맥락수행에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절효과는 상사가 코칭리더십을 발휘하면서 구성원들을 이끌 때 조직차원에서 강점을 살릴 수 있는 기회를 많이 제공하는 조직미덕과 상

호작용하면서 부하들의 긍정적인 정서가 확산되고 타인을 위해 봉사하는 행동이 더 많이 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 특히 본 연구에서 그림 1에서 보듯이 조직미덕이 낮은 경우 코칭리더십은 맥락수행에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 코칭리더십을 도입하려고 하거나 도입한 조직은 이러한 연구 결과를 토대로 긍정적인 조직문화를 구축하기 위한 노력과 투자를 한다면 조직을 위한 구성원들의 다양한 자발적 행동을 더욱 증대시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 인과관계를 확인하기 위해서는 여러 시점에 걸친 종단 연구가 필요하나 단일시점에서 횡단적 연구가 이루어졌다는 제한점이 있다. 둘째, 본 연구에서는 모든 변인들을 부하들의 자기보고식 방법으로만 측정하였기 때문에 공통방법에 의한 편향(common method bias) 가능성이 있다. 부하의 맥락수행과 창의적 행동은 부하의 평정뿐 아니라 상사로부터의 평정을 포함하여 측정할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 일반기업에서 일하는 직장인에게서만 자료를 수집하였다. 추후연구에서는 본 연구 결과의 일반화를 위하여 공기업이나 공무원 등 다양한 조직으로부터의 표집도 필요하다.

## 참고문헌

- 김도영, 유태용 (2001). 기업 장면에서 맥락수행의 구성요인과 성격의 5요인과의 관계. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정식, 서문교 (2008). 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미

- 치는 영향. *인적자원관리연구*, 15(3), 31-48.
- 박영석, 성미송 (2003). 접근·회피 성취 목표의 타당도 연구. *사회과학연구*, 19, 51-64.
- 배고은 (1999). 심리적인 임파워먼트가 창의적 행동에 미치는 매개효과 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이재준 (2008). 지각된 조직상황이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 경영학과 석사학위논문.
- 유근홍 (2007). 코칭리더십 프로그램 개발. 국방대학교 석사학위논문.
- 서원경 (2008). 학습목표지향성과 조직의 지지가 인터넷 교육의 학습만족도와 전이동기에 미치는 영향에 있어서 학습동기의 매개효과. 충남대학교 대학원 석사학위논문.
- 조은현, 탁진국(2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24, 127-155.
- Amabile, T. M. (1983). *The Social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York, NY., Manual request.
- Amabile, T. M. (1987). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40(1).
- Armenio, R., Neuza, R., & Miguel P. C. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business ethics*, 93, 215-235.
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and Validation of a new Scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational behavior*, 21(3): 249-269.
- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1990). Individual Problem-solving Styles and Attitudes toward Divergent thinking before and after Training, *Journal of Applied Psychology*, 1, 22-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Baker, T. L., T. G. Hunt & M. C. Andrews. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values, *Journal of Business Research*, 59, 849-857.
- Baumeister, R. F. & Exline, J. J. (1999). Virtue, Personality, and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67: 1165-1194.
- Baumeister, R. F., & Exline, J. J. (2000). Self-control, morality, and human strength. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 29-42.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 10, 710-725.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71, 98.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Cameron, K. S. (2003). OV and Performance, in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E.

- Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (Berrett-Koehler, San Francisco), pp.48-65.
- Cameron, K. S., D. Bright & A. Caza. (2004). Exploring the Relationships Between OV and Performance, *American Behavioral Scientist*. 47(6), 766-790.
- Dent, N. (1984). The moral psychology of the virtues. New York: *Cambridge University Press*.
- Doherty, W. J. (1995). Soul searching: Why psychotherapy must promote moral responsibility. *New York: Basic Books*.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*. 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S. (1989). Self-theories: Their role in motivation, personality, and development. *Philadelphia: Psychology Press*.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*. 95, 256-273.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995a). Implicit theories and their role in judgment and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*. 6(4), 267-285.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995b). Implicit theories: Elaboration and extension of the model. *Psychological Inquiry*. 6(4), 322-333.
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: Transcendence through organizing. *Communication Research*. 17: 139-164.
- Emmons, R. A. (1999). The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality. *New York: Guilford Press*.
- Ettlie, E., & O'keefe, R. D. (1982). Innovative Attitude, Values, and Intentions in Organizations, *Journal of Management Studies*. 2, 163-182.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*. 30(2), 269-287.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organizational Studies*. 20: 75-100.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9, 131-146.
- Katz, H., Kochan, T., & Weber, M. (1985). Assessing the effects of industrial relation systems and efforts and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*. 28, 509-526.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, N. G. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*. Vol. 35, pp.263-274.
- Leavitt, H. J. (1996). The old days, hot groups, and managers lib. *Administrative Science Quarterly*. 41:288-300.
- McCullough, M. E. & Snyder, C. R. (2001). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19: 1-10.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39, 607-634.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship



- behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*. 10, 85-98.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*. 92(1), 128-150.
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2000). The classification of strengths and virtues: The VIA manual. *Unpublished manuscript, University of Pennsylvania*.
- Peterson, C. (2003). Classification of positive traits in youth. In R. M. Lerner, F. Jacobs, & D. Wertlieb (Eds.), *Promoting positive child, adolescent, and family development 4*, 227-255.
- Pintrich P. R. (2000). Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement. *Journal of Educational Psychology*. 92(3), 544-555.
- Phillips, R.(1994). Coaching for higher Performance, *Management development Review*, 7(5): 19-22.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1, 107-147.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*. 10, 133-151.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2002). Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing. Working paper, *University of Michigan Business School*.
- Redshaw, B.(2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*. 32(3): 106-108.
- Roberts, R. C. (1988). Therapies and the grammar of virtue. In R. H. Bell, (Ed.), *The grammar of the heart: New essays in moral philosophy and theology*. 149-170.
- Ryff, C. D. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- 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, 599.
- Sethi, R., & Nicholson, C. Y. (2001). Structural and contextual correlates of charged behavior in product development teams. *Journal of Product Innovation Management*. 18: 154-168.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the Perceived Supports for Innovation in Organizations, *Journal of Applied Psychology*. 63, 553-562.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*. 38, 483-503.
- Srivastava, A., Bartoal, K. M. & Loke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on Knowledge sharing, efficacy and performance, *Academy of Management Journal*. 49(6): 1239-1251.
- Sternberg. R. J & Lubart. T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychology*. July. 677-688.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., &

- Slocum, jr., W. J. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*. 84(2), 249-259.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, jr., W. J. (2001). The role of goal orientation following performance feedback *Journal of Applied Psychology*. 86(4), 629-640.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing People, Performance, and Purpose*. (3rd eds.). 김영순 옮김. 성과향상을 위한 코칭 리더십. 경기: 김영사.

1차 원고접수 : 2012. 1. 7

수정원고접수 : 2012. 2. 17

최종게재결정 : 2012. 2. 22

## **The Effect of Coaching Leadership on Contextual Performance and Creative Behavior: The Moderating Effects of Organizational Virtuosity and Goal Orientation**

**Won-Sik Ha**

**Jin-Kook Tak**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the relationships among coaching leadership, contextual performance and creative behavior. Specifically, This study investigated not only the main effect of leader's coaching leadership on subordinate's contextual performance and creative behavior, but also the role of organizational virtuosity and learning goal orientation on moderating these relationships. Survey was conducted to 250 employees working for 3 months at various Korean companies. After elimination of inadequate data, 220 data were obtained for statistical analysis. Three steps of analysis procedures were carried out. First, factor analyses were conducted for identifying dimensions of coaching leadership, contextual performance, and organizational virtuosity. The results showed that factor structures of each of the variables were identical to those of previous studies. Second, the results of correlation analyses showed that coaching leadership was positively related to both contextual performance and creative behavior. Third, the results of hierarchical regression analyses showed that while organizational virtuosity moderated the relationship between coaching leadership and contextual performance, learning goal orientation did not moderate the relationship between coaching leadership and creative behavior. The implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed on the basis of the results.

*Key words : Coaching leadership, Contextual performance, Creative behavior, Organizational virtuosity, Learning, goal orientation*