한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2022. Vol. 35, No. 3, 649-673
https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.649-673

코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리적 안전감의 조절된 매개효과

유 재 홍　　탁 진 국†

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 코칭리더십이 조직신뢰와 조직시민행동에 미치는 영향과 심리적 안전감의 수준에 따라 그 양상이 달라지는 것을 밝히는 데 있다. 이에 따라 코칭리더십과 조직시민행동의 관계를 살펴보았고, 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 조직신뢰의 매개효과를 확인하였다. 그리고 조직신뢰가 조직시민행동에 영향을 미치는 데 있어 심리적 안전감의 조절효과를 확인하였다. 마지막으로, 코칭리더십과 조직시민행동의 관계를 조직신뢰가 매개하는 데 있어 심리적 안전감의 조절된 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 온라인 설문조사를 통해 국내 직장인 300명의 자료를 수집하였으며 SPSS 25.0과 Macro를 활용하여 자료를 분석하였다. 연구결과, 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계를 조직신뢰가 유의미하게 매개하여 부분 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 심리적 안전감의 조절효과와 조절된 매개효과 또한 모두 유의미한 것으로 나타났다. 마지막으로, 본 연구에서는 연구결과를 통해 나온 시사점, 한계점 및 추후 연구의 제언을 논의하였다.

주요어 : 코칭리더십, 조직시민행동, 조직신뢰, 심리적 안전감, 조절된 매개효과

† 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, 서울시 노원구 광운로 20
Tel: 02-940-5424, E-mail: tak@kw.ac.kr

Copyright ⓒ 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

21세기 사회는 다양하고 복잡한 요인들로 인해 조직의 내부와 외부환경을 예측하기 어려울 정도로 모호성과 불확실성이 증가되고 있다(Ireland & Hitt, 1999). 특히 4차 산업혁명과 COVID-19 팬데믹은 디지털 전환, 재택근무의 도입 등 산업 구조를 급격히 변화시키고 있다. 급격한 조직 변화는 구성원으로 하여금 미래에 대한 불확실성을 높여 불안감과 두려움을 야기할 수 있으며(김정진 & 박경규, 2008), 이러한 환경에서 조직 변화에 대응하기 위한 기업의 유연하고 효과적인 대응력은 조직 생존과 경쟁 우위의 유지와 직결된다. Bateman과 Organ(1983)은 주어진 직무 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고 창의적인 아이디어를 제안하며, 동료를 돕는 등의 조직시민행동은 조직 변화를 위한 구성원이 갖추어야 할 적합한 태도와 행동이라고 주장하였다. 또한 성공한 조직은 구성원들이 일을 할 때 노력하는 정도, 자발적인 정신력 또는 상호 간의 협력 정도와 밀접한 관계가 있다(Manoppo, 2020). 따라서 급변하는 환경에서 구성원들의 협력과 공헌이 조직의 변화와 생존 가능성을 높일 수 있기 때문에 조직시민행동 발현에 영향을 미치는 변인들을 탐색하고 그 관계를 규명하여 적합한 대안을 마련하는 연구는 매우 의미 있고 중요하다고 할 수 있다.

구성원들의 조직시민행동 수준을 높이기 위해서는 리더의 역할이 매우 중요하며, 리더십 스타일은 조직 구성원의 시민행동에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Bass & Avolil, 1990). 이때 다양한 리더십 가운데 코칭리더십이 최근 주목받고 있는데, 코칭리더십은 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신 및 조직의 성과향상을 달성할 수 있도록 리더가 조직 구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십으로 정의되며, 존중, 목표제시와 피드백, 관점 변화, 성장에 대한 믿음으로 구분된다(조은현 & 탁진국, 2011). 현대의 조직은 수직적 문화에서 수평적 문화로 변화되고 있으며 구성원의 의견과 참여가 중요시되고 있다. 이 과정에서 구성원과 신뢰를 바탕으로 수평적인 관계를 추구하고 강점인식을 통해 스스로의 성장과 발전을 돕는 코칭리더십은 현대에 적합한 리더십 유형이라 할 수 있다(양일선 등, 2015). 실제로 리더가 코칭리더십을 활용하여 구성원들을 지속적으로 격려할 때 조직시민행동을 더 많이 유발하는 것으로 나타났다(박주현 & 윤병섭, 2016; 양일선 등, 2015). 또한, Jang과 Tak(2018)이 진행한 메타분석 연구에 따르면 코칭리더십은 조직시민행동에 영향을 미치는 직무특성, 조직몰입, 직무만족 등의 효과크기가 상대적으로 크게 나타나 코칭리더십이 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것을 기대할 수 있다.

한편, 코칭리더십 수준이 높은 리더는 신뢰를 바탕으로 구성원이 스스로 강점을 인식하고 개발하며 자신과 조직의 성과를 향상할 수 있도록 도울 것이다(조은현 & 탁진국, 2011). 이러한 관점에서 긍정적인 영향을 받은 구성원의 태도 및 행동에도 긍정적 변화가 나타날 것으로 예상된다. 이때 구성원의 긍정적인 태도 및 행동은 조직신뢰로 나타날 수 있는데, 조직신뢰는 회사의 정책 실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험을 부담하고 감수하려는 심리상태로 정의된다(Rousseau et al., 1998). 먼저 조직 구성원에 대한 진실성은 조직신뢰를 형성하는 중요한 요인이며(Levering, 2000), 코칭리더십은 리더와 조직 구성원의 신뢰관계를 중요시하고

있다(박주현 & 윤병섭, 2018). 또한, 박주현과 윤병섭(2018)은 조직신뢰가 코칭리더십과 조직몰입의 관계를 매개한다고 보고하였으며, 박선규와 정은경(2021)의 연구에서도 코칭리더십과 혁신행동에서 조직신뢰의 매개효과를 확인하였다. 따라서 선행연구들의 결과를 고려할 때 코칭리더십은 조직신뢰에 긍정적 영향을 주는 것으로 예상할 수 있다.

이에 더해 조직에 대한 신뢰수준이 높아진 구성원은 조직시민행동에도 영향을 미칠 수 있다. 조직시민행동과 관련된 선행연구를 살펴보면, Ryan과 Oestreich(1988)는 조직에 대한 신뢰가 높은 구성원은 말과 행동에 일관성이 있으며, 조직에 대해 협력적이고 헌신적인 행동한다고 주장하였으며, 이경호(2010)의 연구에서도 조직신뢰는 조직시민행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 조직 구성원이 조직에 대한 높은 신뢰를 가지고 있다면 증가된 믿음과 일체감에 따라서 조직에 대한 긍정적 행동인 조직시민행동에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

한편, 구성원이 조직에 대한 신뢰가 있더라도 조직을 위한 자발적인 행동 수준은 구성원에 따라 다르게 나타날 수 있을 것이다. 조직시민행동은 구성원이 가지고 있는 심리적 안전감 수준에 따라 달라질 수 있는데, 심리적 안전감이 조직에 대한 태도나 평가에 중요한 역할을 하기 때문이다(Brown & Leigh, 1996). 심리적 안전감은 구성원이 업무 수행과 관련된 질문을 제기하며, 새로운 아이디어, 의견이나 오류 등을 제시할 때 발생하는 대인적 위험으로부터 안전하다는 믿음으로 정의된다(Edmondson, 1999, 2004). 심리적 안전감 수준이 높은 구성원은 여러 측면에서 두려움이 감소되어 적극적이고 주도적인 태도와 행동을 보이고(탁제운 & 신제구, 2017), 조직시민행동에도 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(최수형 & 이정미, 2020). 반면, 심리적 안전감 수준이 낮은 구성원은 불안함을 느끼며 자신의 의견을 표현하는 행동을 자제하게 되는 것으로 나타났다(Camacho & Paulus, 1995). 따라서 심리적 안전감 수준이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 더 많은 조직시민행동을 보일 것을 예상할 수 있다.

상기한 논의를 종합하여, 본 연구는 조직의 변화와 생존 가능성을 높이는 조직시민행동에 리더의 코칭리더십이 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 또한, 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 선행연구를 바탕으로 조직신뢰를 매개변인으로, 심리적 안전감을 조절변인으로 상정하고 매개효과와 조절효과를 알아보고자 하였다. 마지막으로 변인 간 관계를 통합적으로 고려하여 조절된 매개효과 모델을 검증하고자 하였다.

코칭리더십

코칭은 조직 구성원들이 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 하는 관리자의 행동을 의미하는데(Stowell, 1986) 최근에 코칭 능력이 리더에게 필요한 능력으로 제시되면서 리더십 개발 영역에서 빠른 성장을 보이고 있다(Maltbia & Marsick, 2009). 코칭리더십의 정의나 개념은 다양하게 존재한다. 대표적으로 Stowell(1986)은 코칭리더십의 구성요인으로 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 제시하였다. 첫째, 방향제시는 조직 구성원의 목표를 점검하고 어떤 목적과 목표를 향해 가야 하는지 설명하는 것이다. 둘째, 개발은 조직 구성원의 기술, 역량, 재능 등의 향상을 돕는 것이다. 셋째, 수행평가는

조직 구성원에게 자율성을 부여하고 그 결과를 평가 및 피드백하는 것이다. 마지막으로 관계는 리더와 조직 구성원 간에 신뢰 관계를 기반으로 관심, 격려, 칭찬을 제공하는 것이다.

조은현과 탁진국(2011)은 조직적 맥락에서 코칭리더십 척도를 개발하였으며 코칭리더십을 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각 및 개발하여 자신과 조직의 성과향상을 달성할 수 있도록 리더가 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십으로 정의하였다. 조은현과 탁진국(2011)이 정의한 코칭리더십은 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장에 대한 믿음의 네 가지 하위 영역으로 나뉜다. 첫째, 존중은 리더가 구성원을 존중하고 지지하며 돕는 것을 의미한다. 둘째, 목표제시와 피드백은 구성원의 성장과 발전을 돕기 위해 리더가 목표를 제시하고 업무와 관련된 구체적인 피드백을 제공하는 것을 의미한다. 셋째, 관점변화는 리더가 구성원에게 기존과 다른 관점에서 해결 방법을 찾도록 질문하는 것을 의미한다. 마지막으로 성장에 대한 믿음은 사람은 성장과 발전을 지향하는 잠재력을 가진 존재이며 구성원이 문제를 스스로 해결할 수 있다는 것에 대한 리더의 믿음을 의미한다.

코칭리더십은 다른 리더십과 마찬가지로 성과를 향상시키기 위한 행동으로 정의할 수 있지만, 구성원의 발전 가능성에 대해 굳건한 신뢰를 하며 그 신뢰를 바탕으로 구성원이 자발적으로 성과를 만들어 갈 수 있도록 유도한다는 점에서 다른 리더십과 차이가 있다고 볼 수 있다(류수영 & 제나리, 2020). 또한, 현대의 조직은 수직적 문화에서 수평적 문화로 변화되고 있으며 구성원의 의견과 참여가 중요시되고 있다. 이 과정에서 구성원과 신뢰를 바탕으로 수평적인 관계를 추구하고 강점인식을 통해 스스로의 성장과 발전을 돕는 코칭리더십은 현대에 적합한 리더십 유형이라 할 수 있다(양일선 등, 2015).

코칭리더십에 관한 국내 연구동향을 살펴보면, 코칭리더십의 결과변수에 대한 직접효과를 규명하는 연구는 많았으나 코칭리더십과 관련 변인 간의 관계에서 매개효과를 규명하는 연구는 다른 리더십 이론에 비해 부족한 실정이다(강명주 & 정면숙, 2019). 따라서 본 연구에서는 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 매개효과와 조절효과를 포함해 살펴보고자 한다.

코칭리더십과 조직시민행동

Organ(1988)은 조직시민행동을 조직에서 공식적으로 규정하는 직무 관련 행동이나 보상체계와는 관련이 없지만, 조직효율성 증진을 위해 조직 구성원이 자발적으로 행하는 행동으로 정의하였다. 즉, 조직시민행동은 즉각적으로 조직의 성과를 향상시키지는 않지만, 조직의 성과를 높이는 데 간접적으로 도움이 되는 행동이라고 할 수 있다. 조직시민행동은 이타주의, 시민정신, 양심행동, 예의행동, 스포츠맨십의 다섯 가지 하위 영역으로 나눌 수 있다(Organ, 1988). 첫째, 이타주의란 조직 내에서 동료를 위해 자신의 시간을 할애하여 자발적으로 다른 동료들을 도와주는 행동을 의미한다. 둘째, 시민정신이란 중요한 회의나 모임 등 조직 내 활동에 책임감을 가지며, 적극적으로 참여하고 관심을 기울이는 것을 의미한다. 셋째, 양심행동이란 조직이 조직 구성원에게 요구되는 역할을 최소 수준 이상으로 수행하는 자발적인 행동을 의미한다. 넷째, 예의

행동이란 조직 구성원들 간에 서로 정보를 공유하는 행동을 의미한다. 마지막으로 스포츠맨십이란 조직 내에서 발생할 수 있는 사소한 문제나 고충들에 대하여 비난하지 않고 인내하는 행동을 의미한다.

급변하는 환경에서 구성원들의 협력과 공헌이 조직의 변화와 생존 가능성을 높인다는 점에서 조직시민행동을 촉진하는 것은 조직에게 중요한 관심사이다. 구성원의 조직시민행동이 촉진되는 환경적 특성을 살펴보면, 먼저 신뢰가 있다(문형구 & 김경석, 2006). 구성원이 리더에 대한 강한 신뢰감을 가질수록, 구성원은 조직시민행동과 같은 자발적인 행위가 장기적으로 보상받을 것이라고 확신하게 된다(윤만희, 2000; Holmes, 1981; Organ, 1988). 조직시민행동의 메타분석에 연구에 따르면 구성원이 상사로부터 업무의 이해를 구할 수 있고 다양한 정신적, 물질적 도움을 받는 등의 상사지원이 조직시민행동의 선행요소임을 언급하였다(LePine et al., 2002). 또한, 리더가 구성원에게 일의 목적과 의미를 인식을 할 수 있도록 돕는 것은 조직시민행동을 높이는데 중요한 요인이 된다(Bass, 1985; Smircich & Morgan, 1982). Haworth와 Levy(2001)에 따르면 조직시민행동이 자아-관심(self-interest)을 만족시켜 줄 수 있다고 믿는 구성원이 더 조직시민행동을 자주 나타내는 것으로 나타났다. 그 밖에도 리더가 구성원의 성장과 개발을 위해 학습을 촉진할 때 구성원의 직무수행 및 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ellinger et al., 2009).

상기한 조직시민행동을 높이는 특성들은 코칭리더십의 성격과 유사한 측면이 있다. 코칭리더십 역시 신뢰를 바탕으로 구성원에게 일에 대한 목표를 인식시키고 기대치와 성과에 대한 피드백을 통해 구성원을 지도하며 성과향상을 위한 학습을 촉진하기 때문이다(이동우, 2011). 실제로 Liu와 Batt(2010)은 구성원의 성과향상을 위한 리더의 일대일 코칭행동이 성과개선에 영향을 주는 것을 발견하였다. 이동우(2011)의 연구에서는 구성원을 지속적으로 격려하는 코칭리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그 밖에도 강영순과 김정훈(2013)은 코칭리더십이 구성원 상호 간의 협력적 관계와 호혜적인 행동을 효과적으로 이끌어냄을 강조하며 코칭리더십이 구성원의 자발적인 행동을 촉진할 수 있음을 제시하였다. 권기창(2016)의 연구에서는 리더의 코칭행동을 통해 구성원들이 직무에 대한 긍정적인 인식을 형성할 때 자발적인 행동을 하는 것으로 확인되었다. 이외에도 코칭리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 연구들(김정식 & 서문교, 2008; 박주현 & 윤병섭, 2016; 양일선 등, 2015)이 확인되었고, 이러한 연구들은 코칭리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 가능성을 시사하고 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에 기반하여 코칭리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는지 다시 한번 확인하고자 한다.

가설 1. 코칭리더십은 조직시민행동과 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

조직신뢰의 매개효과

조직신뢰는 회사의 정책 실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험을 부담하고 감수하려는 심리상태로 정의된다(Rousseau et al., 1998). 이러한

조직신뢰를 높일 수 있는 변인으로 코칭리더십을 들 수 있다. Stowell(1986)은 코칭리더십이 구성원과 신뢰를 기반으로 구성원의 능력을 믿으며 지원하는 특성을 가진다고 보고하였다. 또한 코칭리더십은 상사신뢰와 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다(모정희, 2019; 조은현 & 탁진국, 2011). 상기한 신뢰의 특성들은 조직신뢰와 유사하며 높은 상관관계(김승중 & 탁진국, 2021; 전희원 & 김한주, 2010)를 가지고 있기 때문에 우리는 코칭리더십과 조직신뢰 간의 긍정적인 관계를 예상해 볼 수 있다. 실제로 김승중과 탁진국(2021)은 리더의 코칭리더십이 상사에 대한 신뢰를 높이며 순차적으로 조직에 대한 신뢰를 높인다고 보고하였다. 더하여, 박주현과 윤병섭(2018)은 코칭리더십이 리더와 조직 구성원의 신뢰관계를 중요시하고 있다고 보고하였으며, 박선규과 정은경(2021)의 연구에서도 코칭리더십과 혁신행동에서 조직신뢰가 매개하는 것을 확인하였다. Mishra와 Morrissey(1990)는 개방적 의사소통, 의사결정에서 분배적 정의의 실현, 조직 구성원에 대한 중요한 정보 공유와 공감은 조직신뢰를 촉진하는 것으로 보고하였으며, 최인옥 등(2011)은 구성원의 참여와 개발을 강조하고 인적 자원을 중요시하는 조직문화는 조직신뢰와 높은 상관관계가 있음을 보고하였다. 상기한 특성들은 코칭리더십의 하위 요인 중 존중, 목표제시와 피드백과 유사하기 때문에 코칭리더십과 조직신뢰 간의 긍정적인 관계를 예상해 볼 수 있다. 선행연구들의 결과를 고려할 때, 조직신뢰에 코칭리더십 하위 요인별 특성이 긍정적 영향을 미침을 유추할 수 있으며 실제로 코칭리더십과 조직신뢰의 관계를 직접적으로 살펴본 연구들도 존재한다(박선규 & 정은경, 2021; 박주현 & 윤병섭, 2018). 이러한 선행연구들을 종합해 볼 때, 코칭리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 가능성을 시사하고 있다.

이에 더해 조직에 대한 신뢰수준이 높아진 구성원은 조직성과에도 영향을 미칠 수 있다. 조직에서 형성된 신뢰는 직무와 함께 조직 구성원의 태도와 행동에 중요한 역할을 하며 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 간주된다(McAllister, 1995). Mayer 등(1995)의 조직신뢰 통합모형에 따르면 조직에 대한 신뢰가 형성되면 구성원들은 위험을 감수하기 때문에 궁극적으로 조직에 긍정적인 영향을 가져올 수 있다고 하였다. 또한, 이관응(2002)은 조직에 대한 신뢰가 높은 기업일수록 구성원들의 자발성과 협력의 질이 높다고 주장하였다. 이처럼 조직신뢰는 기업이 장기적이고 안정적으로 운영하는 데 도움을 주며 조직 구성원들의 성과에도 중요한 요소라고 할 수 있다. 조직성과의 여러 변인 중, 본 연구의 관심사는 조직시민행동이기 때문에 조직신뢰와 조직시민행동 간의 관계를 살펴보고자 한다.

Ryan과 Oestreich(1988)는 조직에 대한 신뢰가 높은 구성원은 말과 행동에 일관성이 있으며, 조직에 대해 협력적이고 헌신적인 행동한다고 주장하였다. 또한, 조직신뢰는 조직 정체성에 영향을 미치며 구성원끼리 더욱 협력적으로 행동하는 것으로 나타났다(Aryee et al., 2002). 최익봉(2005)의 연구에서 조직신뢰는 조직시민행동을 높이기 위한 중요한 요소이며, 조직시민행동의 구성개념인 시민의식에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이외에도 조직신뢰와 조직시민행동의 관계는 여러 연구에서 검증되었다(이경근 & 박성수, 2009; 이경호, 2010; Baek, 2016).

상기한 선행연구를 바탕으로, 본 연구에서

는 조직신뢰가 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계를 매개하는지 살펴보고자 한다.

가설 2. 조직신뢰는 코칭리더십과 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

심리적 안전감의 조절효과

한편 조직 구성원들의 시민행동을 더 증가시킬 수 있는 요인으로는 심리적 안전감이 있다. 심리적 안전감은 최근 직장 내 심리적 요인들이 조직성과에 중요한 영향을 미친다는 점에서 관심을 끄는 개념으로, 자신이 어떤 발언 행위에 대해 다른 사람들이 부정적인 반응을 보이거나 지위, 경력, 이미지에 손상을 입을 것이라는 두려움 없이 표현할 수 있는 믿음으로 정의된다(Kahn, 1990). 또한, Edmondson(1999, 2004)은 심리적 안전감을 구성원이 업무 수행과 관련된 질문을 제기하며, 새로운 아이디어, 의견이나 오류 등을 제시할 때 발생하는 대인적 위험으로부터 안전하다는 믿음으로 정의한다. 즉, 심리적 안전감은 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 다른 사람들의 반응에 대한 두려움 없이 자신의 의견을 표현하기 위한 원동력이라고 이해할 수 있다.

선행연구를 살펴보면 심리적 안전감은 자신이 의도하는 행동을 수행하는 데 영향을 주는 변인이며(Zhang et al., 2010; Zhao & Olivera, 2006), Brown과 Leigh(1996)은 심리적 안전감이 조직에 대한 태도나 평가에 중요한 역할을 하는 것으로 보았다. 탁제운과 신제구(2017)은 심리적 안전감이 확보되었을 때 조직의 구성원들은 여러 측면에서 두려움이 감소하여 적극적이고 주도적인 태도와 행동을 보이는 것을 확인한 바가 있다. 또한, 심리적 안전감은 조직시민행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(최수형 & 이정미, 2020). 반면, 심리적 안전감 수준이 낮은 구성원은 불안함을 느끼며 자신의 의견을 표현하는 행동을 자제하게 되는 것으로 나타났다(Camacho & Paulus, 1995). 이처럼 리더는 코칭리더십을 발휘하여 신뢰를 바탕으로 조직 구성원들의 성장과 발전을 지원하고 촉진한다. 리더의 개방적인 의사소통으로 리더와 조직에 대한 신뢰 수준이 높아지며 조직에 대한 신뢰는 조직시민행동을 증가시킨다. 이러한 관계에서 심리적 안전감은 조직에 대한 태도나 평가를 조절하여 조직 구성원들의 친사회적 행동에 유의한 영향을 미칠 수 있는 요인이기 때문에 주목할 필요가 있으며, 결과적으로 조직효율성 향상에 요구되는 중요한 심리적 요인이라고 할 수 있다. 선행연구 결과들을 종합해 볼 때 코칭리더십과 조직신뢰는 조직시민행동의 증가에 영향을 미칠 것으로 예상되며, 이러한 관계에서 심리적 안전감이 긍정적 영향을 줄 수 있을 것으로 예상한다.

따라서 이 연구는 코칭리더십이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지, 조직신뢰가 그 관계를 매개하는지, 그리고 그 과정에서 심리적 안전감이 조절된 매개효과를 갖는지 검증하고자 실시하였다. 본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설 3. 심리적 안전감은 조직신뢰와 조직시민행동의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

가설 4. 심리적 안전감은 코칭리더십이 조직신뢰를 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 간접효과를 조절할 것이다.

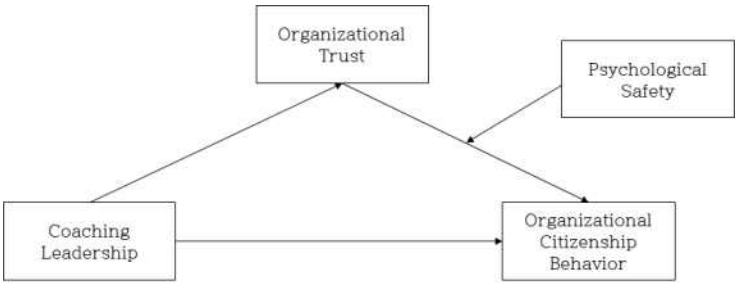

Figure 1. Research model

방 법

연구대상

본 연구 대상자는 연구의 목적에 맞추어 6개월 이상 재직 중인 직장인을 대상으로 설문을 실시하였다. 조직 구성원이 상사의 리더십 행동을 관찰하고 조직과 관련된 행동이 이루어지기 위해서는 최소 6개월이라는 시간이 소요된다고 판단했기 때문이다. 이러한 기준에 따라 본 연구는 패널조사를 담당하고 있는 리서치 회사에 의뢰하여 직장인 300명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 이 과정에서 조사대상자의 성별, 나이, 직무 분야, 직급 등에는 제한을 두지 않고 표집 하였으며 총 300명의 응답 자료를 분석에 사용하였다.

인구통계학적 특성을 자세히 살펴보면 다음과 같다. 전체 300명 중 남성이 133명(44.3%)이었으며, 여성이 167명(55.7%)으로 남성보다 여성이 많았다. 연령대는 20대 40명(13.3%), 30대 113명(37.7%), 40대 105명(35%), 50세 이상 42명(14%)으로 30대와 40대가 가장 높은 비율로 나타났다. 최종학력은 대졸이 194명(64.7%)으로 가장 많았으며 그다음으로는 전문대졸이 51명(17%), 대학원 이상이 32명(10.7%), 고졸이 23명(7.7%)이었다. 연구대상자들의 근속연수는 10년 이상이 92명(30.7%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 1년 이상 3년 미만 67명(22.3%), 3년 이상 5년 미만 45명(15%), 7년 이상 10년 미만 43명(14.3%), 5년 이상 7년 미만 31명(10.3%), 6개월 이상 1년 미만이 22명(7.3%)이었다. 상사와의 근속연수는 12개월 이상 36개월 미만이 98명(32.7%)으로 가장 많았고, 그다음으로 60개월 이상 81명(27%), 36개월 이상 60개월 미만 61명(20.3%), 6개월 이상 12개월 미만 45명(15%), 6개월 미만 15명(5%)이었다. 직급은 사원급이 78명(26%)으로 가장 많았으며 그다음으로는 대리급 68명(22.7%), 과장급 65명(21.7%), 차장급 36명(12%), 부장급 36명(12%), 임원급 17명(5.7%)이었다. 마지막으로 직무는 관리 및 지원이 195명(65%)으로 가장 많았으며, 연구개발이 35명(11.7%), 기타 32명(10.7%), 영업이 28명(9.3%), 생산기술이 10명(3.3%)이었다.

측정도구

코칭리더십

본 연구에서는 코칭리더십을 측정하기 위해 조은현과 탁진국(2011)이 개발한 코칭리더십 척도를 사용하였다. 이 척도는 4가지 요인 24개의 문항으로 구성되었다. 요인별 문항을 예

로 들면, '존중'은 '나의 말에 주의를 기울여 듣는다', '목표제시와 피드백'은 '내가 실수를 반복하지 않도록 구체적이고 건설적인 피드백을 한다', '관점변화'는 '나의 생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을 한다', '부하의 성장 가능성에 대한 믿음'은 '나의 잠재능력과 성장 가능성을 믿는다' 등이 있다. 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 리더의 코칭리더십이 높다는 것을 뜻한다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .97로 나타났다.

조직시민행동

본 연구에서는 조직시민행동을 측정하기 위해 Organ(1988)이 개발한 조직시민행동 척도를 사용하였다. 이 척도는 이타주의, 시민정신, 양심행동, 예의행동, 스포츠맨십의 5개 요인 15개의 문항으로 구분되어 있다. 요인별 문항을 예로 들면 '이타주의'는 '나는 업무량이 많은 동료의 일을 기꺼이 도와주는 편이다', '시민정신'은 '나는 회사에 중요하다고 생각하는 모임에는 자발적으로 참여하는 편이다', '양심행동'은 '나는 업무시간에 사적인 전화 통화는 자제하는 편이다', '예의행동'은 '나는 동료들이 마음 상하지 않도록 언행에 주의하는 편이다', '스포츠맨십'은 '나는 우리 조직 내의 사소한 문제에 대해서 불평을 자주 하는 편이다' 등이 있다. 이때 스포츠맨십 문항인 10번, 11번, 12번 문항은 모두 역질문으로 구성되었다. 문항들은 Likert 5점 척도 (전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 자발적이고 조직에 도움이 되는 행동을 더 많이 하는 것을 의미한다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .79로 나타났다.

조직신뢰

본 연구에서는 조직신뢰를 측정하기 위해 Cook과 Wall(1980)이 개발한 문항과 Daley와 Vasu(1998), Tellefsen과 Thomas(2005) 등이 개발 또는 사용한 문항을 참조하여 문항을 개발하고 타당화한 김호균(2008)의 척도를 사용하였다. 이 척도는 8문항으로 이루어져 있다. 문항의 예로는 '우리조직은 조직 구성원들의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다', '우리조직은 항상 나를 공정하게 대우하려고 한다' 등으로서, 문항들은 Likert 7점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 7점)로 평정하였다. 점수가 높을수록 조직 구성원이 조직에 대하여 가지는 긍정적인 믿음의 정도가 높다는 것을 의미한다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .95로 나타났다.

심리적 안전감

본 연구에서는 심리적 안전감을 측정하기 위해 Edmondson(1999)이 개발한 척도를 Carmeli과 Gittell(2009)가 수정하고 신은정(2021)이 번안한 척도를 사용하였다. 이 척도는 7문항으로 이루어져 있다. 문항의 예로는 '나는 부서에서 실수를 저지르더라도 비난받지 않을 것이다', '나는 우리 부서에서 어려운 이슈와 문제를 제기할 수 있다' 등으로서, 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 조직 내에서 두려움 없이 자신의 의견을 더 많이 하는 것을 의미한다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .82로 나타났다.

자료분석

본 연구의 가설 검증을 실시하기 전 SPSS 25.0을 활용하여 기술통계와 측정된 변수 간의 상관분석을 실시하였다. 본 연구의 가설 검증은 SPSS PROCESS Macro를 사용하여 매개효과와 조절효과, 조절된 매개효과 분석을 진행하였으며 Hayes(2013)의 부트스트랩핑(bootstrapping) 분석을 통해 유의성을 확인하였다. 가설 1, 가설 2를 검정하기 위한 매개효과 모형은 Hayes의 SPSS PROCESS Macro의 Model 4를 활용하였으며, 가설 3을 검정하기 위한 조절효과 모형은 Model 1, 가설 4에 해당하는 조절된 매개효과는 Model 14를 사용하였다. 또한, Johnson-Neyman 방법을 사용하여 조건부 간접효과의 유의성 영역을 검증하였다. 본 연구에서는 인구통계학적 변인들이 분석과정에서 나타날 수 있는 직·간접적인 영향을 배제하기 위해 측정된 인구통계학적 변인(연령과 직급)을 공변량에 투입하여 통제한 후 가설을 검증하였다.

결 과

기술통계 및 상관분석

측정 변인들의 기술통계와 상관계수를 표 1에 제시하였다. 본 연구에서 투입한 인구통계학적 변인들을 보면 연령이 높을수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다(r = .22, p < .01). 또한, 직급이 높을수록 조직시민행동을 더 많이 하고(r = .22, p < .01), 심리적인 안전감을 더욱 높게 인식한다(r = .19, p < .01)는 것을 알 수 있다. 그 외의 인구통계학적 변인인 성별, 학력, 근속연수, 상사와 근속연수는 연구 변인들과 통계적으로 유의한 연관성이 나타나지 않았다.

연구 변인 간의 상관분석을 보면 독립변인인 코칭리더십은 매개변인인 조직신뢰와 .56의 상관을, 종속변인인 조직시민행동과 .36의 상관을 나타내었고, 조절변인인 심리적 안전감과 .62의 상관을 보였다. 조직신뢰는 종속변인인 조직시민행동과 .38의 상관을 보였으며, 조절변인인 심리적 안전감과 .51의 상관이 관찰되었다. 마지막으로 조절변인인 심리적 안전감은 종속변인인 조직시민행동과 .40의 상관이 있는 것으로 나타났다.

코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과

코칭리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 데 있어 조직신뢰의 매개효과 검증을 위해 PROCESS Macro Model 4를 이용하여 분석을 실시하였다. 간접효과의 유의미성은 Hayes(2013)의 부트스트랩핑 방식으로 표본을 5,000회 반복 추출하여 검증하였다. 부트스트랩핑 방식은 매개효과의 추정치가 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값이 0을 포함하지 않는 경우 간접효과가 통계적으로 유의미하다고 해석할 수 있다(Hayes, 2013). 분석과정에서 연령과 직급의 인구통계학적 변인을 공변량에 투입하였다. 그 결과는 표 2에 제시하였다.

분석 결과 코칭리더십은 조직신뢰(β = 1.005, p < .001)와 조직시민행동(β = .132, p < .001)에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직신뢰는 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β = .083, p < .001). 따라서 코칭리더십이 조직시

Table 1. Descriptive statistics and correlations among study variables (N=300)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gender	-									
2. Age	-.39**	-								
3. Education	-.20**	.14*	-							
4. Tenure	-.22**	.41**	.10	-						
5. Tenure with supervisor	-.05	.16**	-.08	.39**	-					
6. Job Position	-.53**	.55**	.26**	.30**	.22**	-				
7. Coaching Leadership	.03	-.05	.11	-.00	-.02	.04	-			
8. Organizational Citizenship Behavior	-.08	.22**	.06	.07	.07	.22**	.36**	-		
9. Organizational Trust	-.03	.01	-.01	.04	.08	.07	.56**	.38**	-	
10. Psychological Safety	-.08	-.06	.06	-.03	.06	.19**	.62**	.40**	.51**	-
Mean	1.56	3.50	2.78	4.94	3.49	2.78	3.295	3.592	4.210	3.339
Standard Deviation	.498	.894	.734	1.755	1.181	1.529	.693	.412	1.222	.592

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

Note. 성별: 남자=1, 여자=2 로 코딩, 연령: 20세 미만=1, 20대=2, 30대=3, 40대=4, 50대 이상=5 로 코딩, 학력: 고졸=1, 전문대졸=2, 대졸=3, 대학원 이상 졸=4, 기타=5 로 코딩, 근속년수: 6개월 미만=1, 6개월 이상 - 1년 미만=2, 1년 이상-3년 미만=3, 3년 이상-5년 미만=4, 5년 이상-7년 미만=5, 7년 이상-10년 미만=6, 10년 이상=7 로 코딩, 상사와 근속년수: 6개월 미만=1, 6개월 이상 - 1년 미만=2, 1년 이상-3년 미만=3, 3년 이상-5년 미만=4, 5년 이상=5 로 코딩, 직급: 일반사원=1, 대리급=2, 과장급=3, 차장급=4, 부장급=5, 임원급=6 로 코딩.

Table 2. The mediating effect of Organizational Trust

IV	DV	β	*SE*	*t*	*95% CI*	
					LLCI	*ULCI*
Coaching Leadership	Organizational Trust	1.005***	.086	11.650	.835	1.175
Coaching Leadership	Organizational Citizenship Behavior	.132***	.037	3.544	.059	.206
Organizational Trust	Organizational Citizenship Behavior	.083***	.021	3.982	.042	.125

Mediating(Indirect) Effect	*Effect*	*SE*	*95% CI*	
			LLCI	*ULCI*
	.084	.023	.041	.132

***$p < .001$

민행동에 정적인 영향을 미칠 것이라 설정한 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

또한. 코칭리더십이 조직신뢰를 거쳐 조직시민행동에 이르는 경로의 간접효과는 부트스트랩핑의 95% 신뢰구간에서 0이 포함되지 않았기 때문에 조직신뢰의 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직신뢰는 코칭리더십과 조직시민행동을 매개할 것이라 설정한 가설 2는 지지된 것으로 나타났다.

조직신뢰와 조직시민행동의 관계에서 심리적 안전감의 조절효과

조직신뢰와 조직시민행동 간의 관계를 심리적 안전감이 유의미하게 조절하는지 검증하기 위하여 PROCESS Macro Model 1을 적용하였으며 부트스트랩핑 방식을 통해 표본을 5,000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출하여 조절효과 검증을 실시하였다. 이때 독립변인인 조직신뢰와 조절변인인 심리적 안전감은 평균중심화(mean centering) 하였으며, 연령과 직급의 인구통계학적 변인을 공변량에 투입하였다. 조절효과 분석결과 표 3과 같이 조직신뢰와 심리적 안전감의 상호작용항이 조직시민행동을 정적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타나 조절효과가 있음을 시사했다(β = .082, p < .01). 또한 전체 모형의 설명량은 유의미하였으며(R^2 = .296, p < .001), 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2변화량 또한 .030(p < .01)로 유의하게 증가하여 심리적 안전감의 조절효과가 검증되었다. 이는 조직신뢰와 조직시민행동의 관계 정도가 심리적 안전감의 정도에 따라 달라짐을 의미한다.

한편 조절변인의 특정한 값 범위(-1 표준편차, 평균, +1 표준편차)에서 조직신뢰가 조직시민행동에 영향을 주는 조건부 효과(conditional effect)가 있는지 분석한 결과 표 4와 같이 심리적 안전감이 낮은 수준(-1 표준편차)에서는 조건부 효과의 신뢰구간이 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 반면에, 심리적 안전감이 평균 수준 또는 높은 수준(+1 표준편차)에서는 신뢰구간에 0이 포함되지 않아 조건부 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉,

Table 3. The moderating effect of Psychological Safety

Variables	DV = Organizational Citizenship Behavior				
	β	*SE*	*t*	*95% CI*	
				LLCI	*ULCI*
constant	2.989***	.178	16.788	2.639	3.339
Organizational Trust (A)	.075***	.020	3.860	.037	.114
Psychological Safety (B)	.228***	.043	5.317	.143	.312
A × B	.082**	.023	3.517	.036	.128
R^2 increase by interaction	R^2		F	p	
	.030		12.368**	.001	

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

Table 4. Conditional effects at values of Psychological Safety

Psychological Safety		*Effect*	*SE*	*t*	*p*	*95% CI*	
						LLCI	*ULCI*
-1SD	-.592	.027	.024	1.100	.272	-.021	.075
Mean	.000	.075	.020	3.860	.000***	.037	.114
+1SD	.592	.124	.024	5.280	.000***	.078	.170

***$p < .001$

심리적 안전감이 높은 수준에서 조직신뢰가 높아질수록 조직시민행동도 높아진다고 볼 수 있다.

유의한 상호작용의 패턴을 확인하기 위해 심리적 안전감이 낮은 집단과 중간 집단, 높은 집단으로 분류하여 변화 정도를 알아보았다. 그 결과 그림 2와 같이 심리적 안전감이 높아질수록 조직신뢰 증가에 따른 조직시민행동도 더욱 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 심리적 안전감은 조직신뢰와 조직시민행동 간

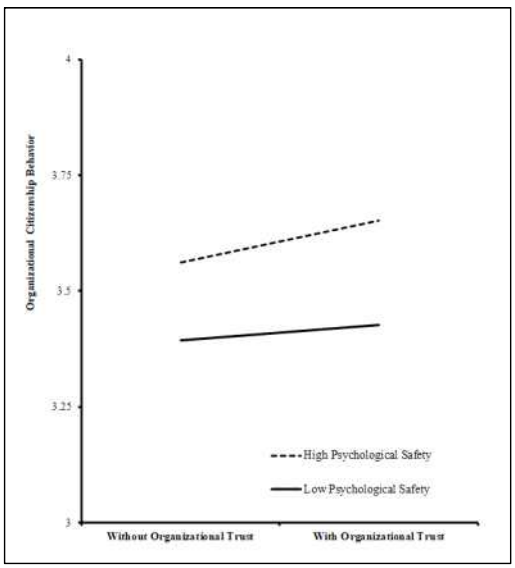

Figure 2. The moderating effect of Psychological Safety

의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이라 설정한 가설 3은 지지되었음을 확인할 수 있었다.

조직신뢰와 심리적 안전감의 조절된 매개효과

앞서 확인된 코칭리더십이 조직신뢰를 거쳐 조직시민행동으로 가는 간접효과 전체가 심리적 안전감 수준에 따라서 달라지는지 검증하기 위해 조절된 매개효과 분석을 실시하였다. 조절된 매개효과 분석을 위해 PROCESS Macro Model 14를 적용하였으며 부트스트랩핑 방식을 통해 표본을 5,000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출하여 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 분석을 실시하기 전 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위해(Hayes, 2013), 독립변인인 코칭리더십, 매개변인인 조직신뢰, 그리고 조절변인인 심리적 안전감을 평균중심화하여 분석하였다. 또한, 연령과 직급의 인구통계학적 변인을 공변량에 투입하여 분석을 진행하였다. 마지막으로 심리적 안전감 수준에 따라 조건부 간접효과가 유의한 구간과 유의하지 않은 구간을 탐색하기 위해 조명등분석법인 Johnson-Neyman 방법을 사용하였다. 경로에 따른 회귀계수 검증 결과는 표 5에 제시하였으며 심리적 안전감 수준에 따라 나타나는 간접효과의 크기와 유의미성, 조절된 매개지

Table 5. The moderated mediation effect of Psychological Safety by Organizational Trust

DV : Organizational Trust					
Variables	β	*SE*	*t*	*95% CI*	
				LLCI	*ULCI*
constant	-3.099***	.569	-5.444	-4.220	-1.979
Coaching Leadership	1.005***	.086	11.650	.835	1.175
DV : Organizational Citizenship Behavior					
Variables	β	*SE*	*t*	*95% CI*	
				LLCI	*ULCI*
constant	2.795***	.211	13.236	2.380	3.211
Organizational Trust (A)	.063**	.021	3.002	.022	.104
Coaching Leadership	.069	.041	1.690	-.011	.150
Psychological Safety (B)	.190***	.048	3.940	.095	.285
A × B	.083***	.023	3.548	.037	.128
R^2 increase by interaction	R^2	*F*		*p*	
	.030	12.588***		.000	

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

Table 6. Conditional indirect effects at values of Psychological Safety

Psychological Safety		*Effect*	*SE*	*95% CI*	
				LLCI	*ULCI*
-1SD	-.592	.014	.030	-.046	.071
Mean	.000	.063	.022	.020	.109
+1SD	.592	.112	.025	.066	.165
Moderated mediating (indirect) index		*Index(ω)*	*SE*	*95% CI*	
				LLCI	*ULCI*
		.083	.028	.031	.140

Note. *Effect*: Mediating(indirect) effect size, *ω*: Moderated mediating(indirect) index(Hayes, 2015).

수는 표 6에 제시하였다. Johnson-Neyman 분석 결과는 그림 3에 제시하였다.

코칭리더십은 조직신뢰를 정적으로 예측하였고(β = 1.005, p < .001), 조직신뢰는 조직시민행동을 정적으로 예측하였다(β = .063, p < .01). 이때 코칭리더십은 조직시민행동을 유의

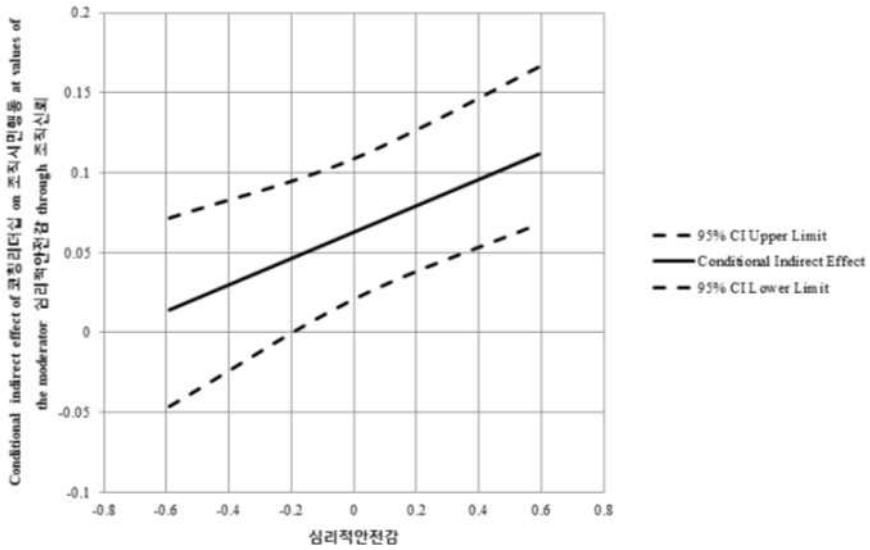

Figure 3. Johnson-Neyman result graph

미하게 예측하지 않는 것으로 나타나 조직신뢰가 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 조직신뢰와 심리적 안전감의 상호작용항은 조직시민행동을 유의미하게 예측하였다(β = .083, p < .001). 또한 전체 모형의 설명량은 유의미하였으며(R^2 = .302, p < .001), 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2변화량도 .030(p < .001)로 유의미하였다. 이는 코칭리더십이 조직신뢰를 경유하여 조직시민행동에 정적으로 영향을 미치는데, 심리적 안전감은 이러한 조직신뢰의 매개효과를 조절하는 것을 의미한다. 즉, 코칭리더십이 증가하면 조직신뢰가 증가하게 되고, 이것은 조직시민행동을 증가시키는데, 이 경로에서 조직신뢰의 매개효과는 조절변인인 심리적 안전감의 수준에 따라 달라진다는 것이다.

다음으로 조절변인인 심리적 안전감의 특정 값에서 독립변인이 매개변인을 거쳐 종속변인에 영향을 미치는 조건부 간접효과(conditional indirect effect)의 통계적 유의성을 검증한 결과, 표 6에서 보고하듯이 심리적 안전감이 낮은 수준(-1 표준편차)에서는 조건부 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 반면, 심리적 안전감이 평균 수준 또는 높은 수준(+1 표준편차)에서는 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않아 심리적 안전감의 조건부 간접효과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한, 조건부 간접효과가 나타나는 영역을 분석하기 위하여 Johnson-Neyman 방법을 적용한 결과 심리적 안전감이 -0.2보다 큰 영역에서 조건부 간접효과가 나타났다. 심리적 안전감이 -0.2보다 낮은 경우 95% 신뢰구간에 0을 포함하고 있었으며 조건부 간접효과가 나타나지 않았다. 마지막으로 조절된 매개지수는 신뢰구간에 0을 포함하지 않기에 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 조절된 매개지수는 정(+)적인 수치로 나타났다. 결과적으로 심리적 안전감 수준이 높은 집단에서는 코칭리더십이 조직신뢰를 거쳐 조직시민행동에 미치는 간접효

과가 더욱 강해지지만, 심리적 안전감이 낮은 수준에서는 간접효과에 대한 강화가 발생하지 않는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구는 코칭리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 조직신뢰의 매개효과가 작용함을 검증하고자 했다. 이에 더하여, 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향이 심리적 안전감에 따라서 어떻게 달라지는지 파악하고자 하였고, 끝으로 코칭리더십이 조직신뢰를 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 간접효과에서 심리적 안전감의 조절된 매개효과를 알아보았다. 결과적으로 조직신뢰는 코칭리더십과 조직시민행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났고, 심리적 안전감의 조절효과 및 조절된 매개효과도 유의미한 것으로 확인되었다. 구체적인 논의점은 다음과 같다.

첫째, 리더의 코칭리더십이 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다. 이는 구성원들이 자신의 강점을 자각하고 스스로 성장과 발전을 할 수 있도록 돕는 리더의 코칭리더십이 조직시민행동을 높이는 데 도움이 됨을 나타내며, 이러한 결과는 여러 선행연구와 일치한다(박주현 & 윤병섭, 2016; 양일선 등, 2015).

둘째, 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 있을 것이라는 가설 2는 지지되었다. 이러한 결과가 나타난 이유로 기대가치이론(expectancy-value theory) 관점에서 해석해 볼 수 있다. 기대가치이론에 따르면 개인은 상대의 행동을 통해 믿음을 형성하고, 형성된 믿음을 바탕으로 자신의 태도를 개발 또는 수정한다(Fishbein & Ajzen, 1975). 리더의 코칭리더십은 구성원과의 신뢰와 개방적 의사소통을 바탕으로 구성원의 성장과 발전을 돕는다. 그 결과 리더로부터 긍정적인 이해와 존중, 명확한 목표제시 및 구체적인 피드백을 받은 구성원은 조직을 신뢰하게 되는 것으로 보인다. 더불어, 조직신뢰가 높은 구성원들은 조직 내 태도와 행동에서 자발성이 높아지며(이관응, 2002) 더욱 협력적으로 행동하게 되므로(Aryee et al., 2002; Ryan & Oestreich, 1988) 조직신뢰는 자발적인 협력과 관련된 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친 것으로 보인다.

셋째, 조직신뢰와 조직시민행동의 간의 관계에서 심리적 안전감의 정(+)적인 조절효과가 있을 것이라는 가설 3은 지지되었다. 이러한 결과는 구성원이 조직 내에서 자신의 발언 행위에 대해 안전하다고 믿는 정도에 따라서 조직 내 자발적인 친사회적 행동 수준이 달라진다는 것을 보여주는 결과이다. 구체적으로 살펴보면 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 정적 영향은 심리적 안전감이 높은 구성원에게서 더 강하게 나타났다. 즉, 심리적 안전감이 높은 구성원들의 경우 조직신뢰가 높아지면 조직시민행동이 강화되었으나 심리적 안전감이 낮은 구성원들에게는 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향이 유의하지 않았다. 이러한 결과는 심리적 안전감이 조직에 대한 태도나 평가에 중요한 역할을 하며(Browm & Leigh, 1996), 적극적이고 주도적인 태도와 관련이 있기 때문으로 보인다(탁제운 & 신제구, 2017).

특히, 조직신뢰는 조직에 대한 긍정적인 기대감을 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험을 부담하고 감수하는 개인 수준의 현상인 반

면, 심리적 안전감은 집단의 전반적인 분위기로 팀 내 구성원들이 서로 편안함을 느낄 수 있는 상호 신뢰와 존경을 모두 포함하고 있으며 신뢰의 개념을 포괄하고 있다(Edmondson, 1999). 예를 들어, 구성원이 자신의 조직을 신뢰하는 상황이라고 한다면, 심리적 안전감 수준이 낮은 구성원은 다른 사람들의 반응에 대한 두려움으로 자신의 의견과 행동을 잘 표현하지 못할 것이다. 일반적으로 조직시민행동은 자신의 업무 외에도 동료들과 어울리고 서로 돕는 자발적인 행동이기 때문에 조직에 대한 신뢰가 있더라도 낮은 수준의 심리적 안전감을 가진 구성원은 조직 내 활동에 적극적으로 참여하거나 동료들과 서로 소통하며 돕는 것에 어려움이 있을 수 있다. 반면에 심리적 안전감 수준이 높은 구성원은 팀 내에서 편안함을 느끼기 때문에 자신의 의견과 행동을 적극적으로 표현하려고 노력할 것이다. 이러한 과정에서 조직신뢰 간의 시너지 효과로 조직시민행동은 자연스레 일어날 수 있다. 이러한 결과는 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 심리적 안전감이 조절한다는 것을 밝혔던 연구와 유사하다(김민섭, 2021).

마지막으로 코칭리더십이 조직신뢰를 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 매개 경로에서 심리적 안전감의 조절된 매개효과가 있을 것이라는 가설 4는 지지되었다. 코칭리더십이 높을수록 구성원이 조직신뢰를 가질 가능성이 높고, 이는 조직시민행동과도 높은 관련성을 가지는데, 그 과정에서 심리적 안전감 수준이 높은 구성원의 경우 조직신뢰의 영향력을 높임으로써 조직시민행동으로 이어질 개연성을 높인다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 조직시민행동과의 관계에서 심리적 안전감의 주효과와 조절효과 모두 유의미했기 때문에 심리적 안전감 향상 그 자체로 조직시민행동을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 코칭리더십과 관련된 조직신뢰와 상호작용함으로써 조직시민행동에 더 영향을 줄 수 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과들을 통해 얻을 수 있는 학문적 의의로 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 구성원들이 보이는 태도 및 행동에 대한 직접적인 영향과 간접적인 영향의 메커니즘을 실증적으로 검증하였다는 점이다. 코칭리더십의 연구동향을 살펴보면 주로 코칭리더십의 결과변수에 대한 직접효과를 규명하는 연구가 많이 되어왔다. 하지만 강명주과 정면숙(2019)는 코칭리더십이 다른 리더십 이론에 비해 작동 기제 등을 규명하는 연구가 부족한 실정이라고 강조하며, 관련 변인 간의 관계에서 조절효과와 매개효과 등의 연구가 필요하다고 제안했다. 따라서 본 연구는 코칭리더십과 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 심리적 안전감의 조절된 매개효과를 규명하였다는 점에서 학문적 의의가 있다.

구체적으로 본 연구는 첫째, 조직신뢰를 매개로 하는 실증모델을 구축하여 리더의 코칭리더십으로 인한 조직신뢰가 구성원들의 조직시민행동을 높인다는 점을 확인하였다는 점이다. 이러한 연구결과는 코칭리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 선행연구 중 조직시민행동의 직접적인 영향요인으로 코칭리더십을 다룬 연구(김정식 & 서문교, 2008; 박주현 & 윤병섭, 2016; 양일선 등, 2015)와 조직신뢰를 매개로 한 간접적인 영향요인으로 코칭리더십을 다룬 연구(박선규 & 정은경, 2021)의 함의를 포괄하는 의미를 갖는다. 즉, 코칭리더십과 조직시민행동 간의 직접적인 영향과 간접적인 영향을 구분하여 진행한 기존 연구와 달리 두 가지 영향 관계를 동시에 다루어 코칭리더십

이 조직시민행동에 영향을 미치는 메커니즘의 이해를 제시하고 있다. 따라서 조직시민행동의 선행요인으로서 코칭리더십의 유효성을 확인함은 물론 코칭리더십과 조직시민행동에 관한 기존 연구의 흐름을 확장하였다.

둘째, 코칭리더십과 조직시민행동 간 조직신뢰의 매개효과가 심리적 안전감에 의해 정(+)적으로 조절되는 조절된 매개효과를 밝혔다. 이러한 결과는 코칭리더십과 조직시민행동의 직접효과와 심리적 안전감의 조절효과를 함께 다룬 연구(김민섭, 2021)보다 심화된 분석 결과를 제시하고 있다. 즉, 코칭리더십과 조직시민행동 간 직접효과와 조직신뢰를 경유하는 간접효과에 대한 분석을 토대로, 심리적 안전감의 조절효과와 조직신뢰의 간접효과를 통합하여 조건부 간접효과를 분석하였고, 심리적 안전감 수준에 따른 조건부 간접효과의 유의성을 검증하여 제시하였다. 이를 통해 개인 수준의 심리적 상태인 조직신뢰와 집단 전반적인 분위기로서 심리적 안전감의 상호 영향 관계를 입체적으로 분석 및 설명하였다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다.

이와 더불어 본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 코칭리더십이 구성원의 조직시민행동을 증가시키는 것으로 나타난 만큼 리더의 역할이 고려되어야 할 것이며, 조직 차원에서 코칭과 관련된 교육 및 훈련 등을 실시함으로써 리더들이 코칭리더십을 함양할 수 있도록 도움을 주는 것이 필요할 것이다.

둘째, 구성원의 조직시민행동은 조직신뢰를 높임으로써 부분적으로 증가될 수 있다. 교육 및 훈련 등을 통해 리더들로 하여금 코칭리더십 수준을 높이는 것은 오랜 시간이 소요될 수 있으며 이는 개인차에 따라 달라질 수 있다. 따라서 조직 차원에서 구성원의 참여와 개발을 강조하는 것 등을 통해 조직신뢰를 높이는 것이 구성원의 조직시민행동을 증가시키는 데 도움이 될 것이다.

마지막으로 본 연구에서 심리적 안전감은 조직신뢰의 간접효과를 강화하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다른 사람들의 반응에 대한 두려움 없이 구성원이 편안하게 표현할 수 있는 문화를 형성할 필요가 있음을 시사한다. 즉, 조직에 대한 구성원의 심리적 안전감 수준이 높다면 조직에 대한 긍정적인 태도와 평가를 가질 것이며 적극적이고 주도적인 행동을 더 많이 할 것으로 예상되기 때문에, 조직 차원에서 구성원의 심리적 안전감 수준을 증가시키는 노력이 필요할 것이다. 구체적으로 구성원의 발언이나 실수를 용인하는 리더의 태도가 구성원의 심리적 안전감 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Edmondson, 1999; kahn, 1990). 또한, Edmondson과 Lei(2014)는 리더의 코칭을 통해 구성원의 발전 가능성과 성장을 지지해 줄 때 심리적 안전감을 형성할 수 있다고 주장하였다. 따라서 구성원이 조직 내 심리적 안전감을 확보하기 위해, 조직 차원에서 구성원이 지지적 경험을 받을 수 있도록 돕는 것이 중요하다. 이러한 조직 차원의 개입을 통해서 구성원이 지지와 수용을 경험한다면 조직에 대한 심리적 안전감을 증가시킬 수 있을 것이다.

하지만 본 연구 결과를 해석하고 일반화하는 데 있어서 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구의 표본을 보면 관리 및 지원의 비율이 약 65%를 차지하며, 약 65%의 인원이 대졸자 이상으로 구성되었기에 직종이나 직무에 따라 연구 결과가 다르게 나타날 수 있다는 한계점을 갖는다. 따라서 향후 연구에서는 더 다양한 직무군을 포괄하여 일반화 가능성

을 높일 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 모든 자료는 단일 시점에서 수집되는 횡단 연구로 진행되었기 때문에 연구결과를 인과관계로 해석할 수 있는 근거가 부족하다고 볼 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 종단적 연구 설계를 적용하여 주요 변인들의 관계를 보다 명확하게 살펴볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 리더의 코칭리더십 수준을 조직 구성원의 관찰을 전제로 구성원이 지각한 수준을 측정하였다. 실제 리더의 코칭리더십 수준은 구성원과의 상호작용 빈도나 구성원이 리더에 대해 가지고 있는 태도, 인상 등에 따라 실제와 다르게 보고될 수 있어, 본 연구의 결과를 해석하고 일반화하는 데에 한계점을 갖는다. 또한, 조직신뢰와 조직시민행동, 심리적 안전감은 자기보고식 설문을 활용하여 측정되었기에 응답에 대한 신뢰성이나 객관성 부분에 있어 자기보고식 측정의 한계를 갖는다. 따라서 후속 연구에서는 각 요인들을 더 세밀하게 분석하는 질적 연구를 함께 시행함으로써 이와 같은 양적 연구의 한계점을 보완할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 코칭리더십이 조직시민행동에 영향을 미치게 하는 잠재적인 매개변인 중 조직신뢰의 영향력만을 확인했을 뿐이다. 코칭리더십과 조직시민행동의 관계는 아직 많은 부분이 미지의 영역으로 남아있다. 조직시민행동을 예측하는 기본심리욕구(강영순 & 김정훈, 2013), 심리적 임파워먼트(성현정 & 탁진국, 2017)처럼 코칭리더십과의 상관관계가 제기되는 다양한 변인들이 코칭리더십과 조직시민행동의 관계에 영향을 미칠 수 있을 것이며 그 가능성이 추후 연구되어야 할 것이다.

마지막으로 코칭리더십과 조직시민행동의 측정변인에 하위 요인이 있지만 단일 요인 수준에서 분석하였다는 한계점이 있다. 추후 연구에서는 각 변인의 하위 요인을 반영하여 요인 간의 차별적인 효과성을 살펴보는 등 다양한 관계에 대한 추가적 분석이 필요할 것이다.

참고문헌

강명주, 정면숙 (2019). 코칭리더십에 관한 국내 연구동향 분석. 인문사회 21, 10(4), 339-352. https://doi.org/10.22143/HSS21.10.4.25

강영순, 김정훈 (2013). 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. 대한경영학회지, 26(7), 1909-1928. http://www.riss.kr/link?id=A99695304

권기창 (2016). 코칭리더십, 직무특성, 조직효과성 변인 간의 구조적 관계. 호서대학교 박사학위논문. http://www.riss.kr/link?id=T14119116

김민섭 (2021). 코칭 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 직무몰입의 매개효과와 심리적 안전감의 조절효과. 중앙대학교 석사학위논문. http://www.riss.kr/link?id=T15781210

김승중, 탁진국 (2021). 코칭 리더십이 인사평가효과성에 미치는 영향: 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. 사회과학연구, 60(2), 1-29. https://doi.org/10.22418/jss.2021.8.60.2.1

김정식, 서문교 (2008). 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 15(3), 31-48. http://www.riss.kr/link?id=A75124932

김정진, 박경규 (2008). 조직변화에 대한 개인

특성과 심리적 저항 및 조직몰입의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(3), 429-450.
https://doi.org/10.24230/ksiop.21.3.200808.429

김호균 (2008). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성. 행정논총, 46, 177-209.
http://www.riss.kr/link?id=A75284177

류수영, 제나리 (2020). 코칭리더십 연구 동향 분석. 코칭연구, 13(6), 5-23.
http://dx.doi.org/10.20325/KCA.2020.13.6.5

모정희 (2019). 피부미용사의 코칭리더십이 상사신뢰와 성장욕구 및 이직의도에 미치는 영향. 한국디자인문화학회지, 25(2), 189-200.
https://doi.org/10.18208/ksdc.2019.25.2.189

문형구, 김경석 (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), 609-643.
http://www.riss.kr/link?id=A100856474

박선규, 정은경 (2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력거리성향의 조절된 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34(3), 349-375.
https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i3.349-375

박주현, 윤병섭 (2016). 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. 한국전문경영인학회 학술대회 발표논문집, 25-38. https://www.earticle.net/Article/A285168

박주현, 윤병섭 (2018). 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. 전문경영인연구, 21(1), 373-398.
https://www.earticle.net/Article/A327153

성현정, 탁진국 (2017). 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(3), 373-391.
https://doi.org/10.24230/ksiop.30.3.201708.373

신은정 (2021). 리더의 성과코칭이 직원의 혁신행동에 미치는 영향: 지각된 내부자 지위 및 심리적 안전감의 매개효과와 피드백 환경 인식의 조절효과. 광운대학교 석사학위논문. http://www.riss.kr/link?id=T15809036

양일선, 이승호, 이덕로 (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향 - 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로 -. 인적자원관리연구, 22(5), 49-72.
https://doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.5.49

윤만희 (2000). 서비스종업원 조직시민행위의 사회 교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구 종업원 분석수준. 경영학연구, 29(4), 723-747.
http://www.riss.kr/link?id=A100856182

이경근, 박성수 (2009). 절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향. 대한경영학회지, 22(4), 2059-2088.
http://www.riss.kr/link?id=A76520232

이경호 (2010). 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로. 단국대학교 박사학위논문. http://www.riss.kr/link?id=T12182194

이관응 (2002). 신뢰경영과 서번트 리더십. 엘테크. ISBN: 89-87531-24-4 (03320)

이동우 (2011). 코칭리더십과 조직유효성의 관계: 자기효능감과 환경의 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
http://www.riss.kr/link?id=T12530613

전희원, 김한주 (2010). 호텔기업에서의 상사지원이 상사신뢰, 조직신뢰, 조직몰입에 미

치는 영향. 관광연구, 25(5), 1-19. http://www.riss.kr/link?id=A82566254

조은현, 탁진국 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 127-155. https://doi.org/10.24230/kjiop.v24i1.127-155

최수형, 이정미 (2020). 일과 생활의 균형(WLB)이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개효과. 디지털융복합연구, 18(3), 83-92. https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.3.083

최익봉 (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구 - 조직몰입의 매개적 역할 -. 조직과 인사관리연구, 29(4). 169-204. http://www.riss.kr/link?id=A76478074

최인옥, 박지환, 선종규 (2011). 조직문화와 구성원 혁신행동의 관계: 조직신뢰와 과업갈등의 조절효과. 산업혁신연구, 27(3), 1-33. https://doi.org/10.22793/indinn.2011.27.3.001

탁제운, 신제구 (2017). 참여적 리더십이 발언행동과 목표몰입에 미치는 영향: 리더신뢰와 심리적 안전감의 매개효과를 중심으로. HRD연구, 19(3), 39-72. https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2017.19.3.002

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(3), 267-285. https://doi.org/10.1002/job.138

Baek, Y. S. (2016). An empirical study on the structural relationships among colleague trustworthiness, organizational trust and organizational citizenship behaviors. *Management Information Systems review, 35*(4), 155-168. https://doi.org/10.29214/damis.2016.35.4.009

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: Free Press. ISBN-10: 0029018102

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*(5), https://doi.org/10.1108/03090599010135122

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595. https://doi.org/10.5465/255908

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358-368. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358

Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(6), 1071-1080. https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.6.1071

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(6), 709-729. https://doi.org/10.1002/job.565

Cook, J. D., & Wall, T. D. (1980). New work

attitude measure of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology, 53*(1), 39-52. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x

Daley, D. M., & Vasu, M. L. (1998). Fostering organizational trust in north carolina: The pivotal role of administrator and political leaders. *Administration & Society, 30*(1), 62-83. https://doi.org/10.1177/009539979803000105

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science, 40*(1), 66-90. https://doi.org/10.4324/9780080517889-18

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Wang, Y., & Bas, A. B. E. (2009). The influence of managerial coaching on relationships between organizational investments in social capital and employee work-related performance. *In Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference,* Washington, DC.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, Mass: Addison-Wesley. ISBN: 0201020890

Haworth, C. L., & Levy, P. E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 59*(1), 64-75. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1784

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2ed). NY: The Guilford Press. https://doi.org/10.1111/jedm.12050

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research, 50*(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships. *The Justice Motive in Social Behavior,* 261-284. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0429-4_12

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives, 13*(1), 43-57. https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311

Jang, M., & Tak, J. (2018). A meta-analysis of the relationship between coaching leadership and organizational effectiveness in korea. *presenter in 8th International Congress of Coaching Psychology.* London.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at

work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52

Levering, R. (2000). *A great place to work: What makes some employers so good and most so bad.* San Francisco: A Great Place to Work Institute. ISBN: 978-0-380-71103-1

Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology mediated services. *Personnel Psychology, 63*(2), 265-298. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x

Maltbia, T. E., & Marsick, V. J. (2009). Leadership team coaching: Reviewing literature to inform practice and future research. *In Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference, Annual Conference.*

Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: A mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal, 32*(6), 1395-1412. https://doi.org/10.1108/tqm-05-2020-0097

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20*(3), 709-734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal, 38*(1), 24-59. https://doi.org/10.2307/256727

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public personnel management, 19*(4), 443-486. https://doi.org/10.1177/009102609001900408

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books/DC Heath and Com. https://doi.org/10.2307/2393071

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617

Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization.* (2nd ed.). Jossey-Bass. ISBN: 0-7879-3968-4

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257-273. https://doi.org/10.1177/002188638201800303

Stowell, J. S. (1986). *Leadership and the coaching process in organizations. Dissertation Abstracts International, 48*(2-B), 589. https://psycnet.apa.org/record/1988-53969-001

Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management, 34*(1), 23-37.

https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.001

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management, 30*(5), 425-436. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003

Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review, 31*(4), 1012-1030. https://doi.org/10.5465/amr.2006.22528167

투고일자 : 2021. 11. 10
수정일자 : 2022. 06. 18
확정일자 : 2022. 07. 06

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2022. Vol. 35, No. 3, 649-673
https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.649-673

The Effect of Coaching Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediation Effect of Organizational Trust and Moderated Mediation Effect of Psychological Safety

Jae Hong Yoo **Jin Kook Tak**

Kwangwoon University

The purpose of this study is to reveal the effect of coaching leadership on organizational trust and organizational citizenship behavior depending on the level of psychological safety. Specifically, the relationship between coaching leadership and organizational citizenship behavior was examined and the mediating effect of organizational trust was identified in the effect of coaching leadership on organizational citizenship behavior. In addition, this study examined a moderating effect of psychological safety on the relationship between organizational trust and organizational citizenship behavior Finally, the relationship between coaching leadership and organizational citizenship behavior is verified by the moderated mediating effect of psychological safety in the mediation of organizational trust. For this purpose, data from 300 Korean workers were collected through an online questionnaire survey, and analyzed the materials using SPSS 25.0 and Macro. As a result of the research, the relationship between coaching leadership and organizational citizenship behavior has been proven to have a partial mediating effect significantly by organizational trust. The moderating effect of the psychological safety and the moderated mediating effect were also both significant. Finally, we discussed implications, limitations, and future research.

Key words : coaching leadership, organizational citizenship behavior, organizational trust, psychological safety, moderated mediation effects