

코칭리더십 척도 개발 및 타당화*

조 은 현

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 코칭의 개념을 리더십에 도입하여 코칭리더십 척도를 개발하는 것이다. 척도를 개발하기 위해 문헌연구, 포커스그룹 인터뷰, 임원코칭 전문가 인터뷰 및 직장인을 대상으로 한 개방형 설문조사 결과를 분석하여 8개요인 125문항을 개발하였다. 두 차례의 예비검사(1차 293명, 2차 200명)를 실시하여 4개요인 38문항을 선정하였다. 마지막으로, 일반 직장인 600명으로부터 자료를 모아 이들을 두 집단으로 나누어 한 그룹은 탐색적 요인분석을, 다른 한 그룹은 확인적 요인분석을 실시하여 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 부하의 성장과 발전에 대한 믿음, 4개 요인 24문항을 최종 도출하였다. 코칭리더십은 자기효능감 및 조직태도(상사신뢰, 조직몰입, 조직시민행동) 등의 준거변인과 유의하게 상관이 높게 나타나 준거관련타당도가 검증되었다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 미래연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 코칭리더십, 코칭리더십척도, 코칭, 리더십, 자기효능감, 조직태도

* 이 논문은 2010년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2010-327-B00849).

† 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과 교수, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

1990년대 이후 정보·통신의 발달과 더불어 경영 환경이 급속하게 변화하면서 조직구조는 전통적인 위계적 수직구조에서 빠른 환경 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 수평구조로의 변화를 피하게 되었다. 또한 과거 기업의 경쟁우위 요소로 간주되었던 시스템과 물적 자원 중심의 관리방식이 현대 기업에서는 대부분 보편화되고 표준화됨에 따라 경쟁에서 이기고 생존하기 위한 차별화된 경쟁우위 요소가 필요하게 되었다. 그 결과 조직 구성원들이 가진 역량과 자발성에 관심을 가지며 이들이 인적자원으로써 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 리더십에 관심을 가지기 시작했다.

급격한 기업 환경의 변화와 조직 구성원들의 욕구 변화 속에서 리더가 주도하는 지시적이고 하향적인 리더십은 조직 구성원들에게 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높으며, 이직을 고려하게 하는 원인이 될 수도 있다. 2007년도 이후 한국 직장인들을 대상으로 설문조사를 한 결과를 살펴보면 팀장의 최고덕목은 '동기부여능력'이며(휴넷 설문조사, 2007), 상사가 갖추어야 할 조건으로 '부하직원의 업무와 상황을 이해하고 경청하는 태도'와 '잠재력을 끌어내는 리더십'이 1, 2위에 선정되었다(사람인과 폴에버 설문조사, 2007). 또한 함께 일하고 싶은 상사유형에는 '부하가 해당업무의 전문가가 되도록 후원하는 상사'가 1위에 올랐다(잡코리아와 비즈몬 설문결과, 2007). 이러한 설문결과를 종합해 볼 때, 현대의 리더는 자신의 경험과 지식을 바탕으로 성과를 달성하고 문제를 해결할 수 있는 실무능력 뿐만 아니라 경청과 칭찬, 지원과 참여를 통해 부하의 잠재력을 이끌어 낼 수 있도록 동기를 부여하고 전문가로 성장하고 발전할 수 있도록

지원하고 촉진하는 능력까지 요구되고 있음을 알 수 있다. 이러한 요구는 코칭(coaching)에 대한 관심으로 나타나고 있다.

코칭은 1880년경 보트 경기의 지도자인 '코치가 선수들이 좋은 성적을 낼 수 있도록 도와주고 이끌어주는 행위'를 지칭한 것에서 유래되었으며 주로 스포츠/운동 분야에서 사용되어 왔다. 그러다가 1958년 Mace와 Mahler가 그들의 저서인 "On the Job Coaching"에서 직무 현장에서 사용되는 직무 내 훈련(on-the-job training)과 유사한 개념으로 코칭을 사용함으로써 조직경영 분야에 소개되었다(Evered & Selman, 1989; Wenzel, 2000).

이선희(2009)가 코칭에 대한 학계의 관심도 추이를 살펴보기 위해 심리학 분야의 대표적인 연구 데이터베이스인 PsychINFO에서 연구물들을 검색하고 분석한 결과를 살펴보면, 스포츠 관련 또는 학생을 대상으로 하는 코칭에 관한 연구를 제외한 학술지에 기재된 총134개의 논문 중에서 1958년부터 1994년까지 35년간 발표된 논문은 21편에 불과한 반면, 1995년부터 2008년까지 발표된 논문은 113편으로 급격하게 증가하였다. 특히 2005년부터 2008년, 4년 동안 발표된 논문만 58편에 이르렀다. 그러나 이러한 연구들은 사례연구(case study) 중심으로 보고되고 있으며, 경험적 연구가 부족할 뿐만 아니라(Kilburg, 2004; Lowman, 2005) 기존의 연구들이 가지고 있는 내적, 외적 타당성의 한계를 가지고 있다(이선희, 2009).

리더십에 관한 연구는 오래전부터 산업 및 조직심리학자들에 의해 수행되어 왔으며 안정적인 연구가 진행되고 있다. 이에 반해 코칭은 1990년대 이후 세간의 주목을 받아 왔으나 기업 현장에서 실무를 중심으로 전파되고 있을 뿐 학문적인 체계나 개념에 대한 연구가

이제 시작되고 있는 실정이다. 무엇보다 코칭은 개인 대 개인 간의 상호작용이 주를 이루는 경향이 많기 때문에 이들의 상호작용에 대한 심리학적인 토대가 마련된다면, 향후 리더십과 코칭 분야에 대한 폭넓은 연구가 진행될 것으로 기대할 수 있을 것이다. 더불어 그 동안 사례 중심으로 연구되고 경험적 연구가 미비한 코칭 개념을 리더의 역량을 향상시키기 위한 리더십 코칭이 아닌 조직 내에서 리더가 구성원들에게 직접 영향을 발휘하여 탁월한 성과를 달성하게 하는 코칭리더십으로 발전시킴으로써 현대 조직에서 요구하는 새로운 리더십을 제안할 수 있을 것이다. 본 연구는 이러한 분야에 대한 지속적 연구를 이끌어내는 데 기본이 되는 코칭리더십 척도를 개발하고 이 척도의 타당도를 분석하고자 한다.

코칭

코칭은 인간 삶의 여러 분야(라이프, 비즈니스, 커리어, 리더십, 학습, 부부 등)에 적용되어 다양하게 정의되고 있다. Peterson과 Hicks(1996)는 코칭을 개인이 스스로 성장하고 보다 더 효과적이 되도록 하기 위해 필요한 지식과 기회 및 수단을 제공하는 과정이라고 정의하였다. 한허정(2007)은 코칭의 개념을 코칭을 받는 사람의 관점에서 정의한 것, 코치가 하는 일에 초점을 두고 정의한 것, 그리고 성과의 관점에서 정의한 것으로 구분하고 있으며, 이러한 세 개의 관점을 통합하여 코칭은 '개인 및 조직의 성과 향상을 목적으로 구성원의 자발적 행동을 유발하고 학습을 촉진하는 기술이자 행위'라고 정의하였다. 최근에는 의미 있고 책임이 있는 관계가 피코치자의 전체적인 경험과 가능성의 힘에 대한 일대일 대화를

통해 창조되는 것(Oberstein, 2009)이라고 정의되기도 한다.

코칭에 대한 정의는 연구 분야마다 학자들마다 조금씩 다르지만, 코칭은 피코치자 스스로 보고 배울 수 있도록 돕고 참여를 통해 성과를 높이도록 하는 것이며(Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981), 한 개인이나 그룹을 그들이 바라는 더 유능하고 만족스러운 지점까지 나아가도록 인도하는 기술이자 행위(Collins, 2001)라고 볼 수 있다.

리더의 코칭행동

리더의 코칭 행동(managerial coaching 또는 coaching employee)은 관점에 따라 성과향상을 위한 프로세스적 접근(Fournies, 2000)과 코치로서의 리더 역할, 효과적인 코칭 스킬로 구분된다. 우선 프로세스적인 접근으로써 리더의 코칭 행동은 부하들이 자신의 성과와 능력을 향상시킬 수 있는 기회를 깨닫도록 도와주는 일상적인 절차(Popper & Lipshitz, 1992), 이전의 수행수준을 초과할 수 있도록 권한을 위임하는 절차(Burdett, 1998), 부하들에게 안내, 용기부여, 지지를 제공하는 절차(Redshaw, 2000) 등으로 정의된다. 리더의 코칭 행동은 조직 내 코치나 학습 촉진자로 분류되기도 하며(Ellinger, 1997; Beattie, 2002; Talarico, 2002), 초점에 따라 촉진(facilitation), 지도(guidance), 프로세스 자문(process consultation)의 역할로 구분되기도 한다(Mulec & Roth, 2005).

McLean, Yang, Kuo, Tolbert와 Larkin(2005)은 조직 내 리더의 코칭 행동을 코치로서의 리더, 리더와 함께 일하는 사람들, 달성되어야 할 과업, 그리고 작업환경으로 구분하여 제시하였다. 세부적으로 살펴보면 첫째, 코치로서의

리더는 동료 및 부하들을 포함한 다른 사람들과 개방적으로 의사소통을 해야 하며, 둘째, 과업에 대해 개인적으로 접근하기 보다는 팀으로 접근할 필요가 있다. 셋째, 기존의 과업 중심의 방식 대신 사람에게 가치를 두어야 하며, 넷째, 작업환경의 모호한 특성을 수용해야 한다고 하였다. 이러한 내용들은 개방적 커뮤니케이션, 팀 접근, 사람 지향적 가치, 그리고 모호성 수용의 네 가지 요인으로 정리될 수 있다. McLean 등(2005)은 이 네 가지 리더의 코칭 행동 요인이 서로 상호작용하여 효과적인 코칭이 이루어질 수 있다고 보았다.

그러나 McLean 등(2005)이 제시한 코칭 행동은 스포츠 코치들을 대상으로 타당도를 검증한 척도라는 제한점이 있다. 스포츠 코치의 경우 과거 자신이 스포츠 선수로서의 경험과 지식을 가지고 있을 뿐만 아니라 경기를 잘 수행하기 위해서 요구되는 기준에 따라 선수 개인의 실력 향상 방안을 구체적으로 제시할 수 있다. 보다 높은 수준의 성과를 달성하기 위해 코치가 감독하고 행위자의 목표와 행동을 결정하는 스포츠 코칭의 패러다임은 통제-지배-처방으로 표현될 수 있다(Ellinger, Ellinger, & Killer, 2003). 이에 반해 조직 맥락에서 부하의 성장과 발전을 위해 학습을 촉진하는 코칭 패러다임은 자발-참여-선택으로 표현될 수 있다. Evered 등(1989), McLean과 Kuo(2000)도 스포츠 분야에서의 코칭 행동을 비즈니스 장면에 사용하는 것은 불충분하다고 보았다.

조직 맥락에서 리더의 코칭 행동은 부하들을 자극하여 스스로 문제를 해결하고 보다 나은 성과를 도출하는 것을 목적으로 한다. Latham, Almost, Mann과 Moore(2005)는 상사의 코칭을 통하여 상사와 부하 간에 성과관리에 필요한 지속적인 커뮤니케이션이 가능하다고

보았다. Heslin, Latham과 VandeWalle(2005)은 코칭이 코칭을 받는 사람들에게 직무수행 방법을 제시하고, 조직의 기대를 전달하며, 피드백을 주고, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 격려하고, 스스로의 가능성을 깨닫도록 돕는 과정이라고 정의하고, 내재적(implicit) 성격이론을 바탕으로 한 문헌 연구(Ahern, 2003; Ellinger & Bostrom, 1999; Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1993; Heslin & Latham, 2005; Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987; Yukl, 2002)를 통해 조직 구성원들의 직무수행과 관련된 문제에 초점을 둔 조직 내 상사의 코칭 행동 요인을 도출하였다.

Heslin 등(2005)은 안내(guidance), 촉진(facilitation), 그리고 감화(inspiration)의 3개 요인을 리더의 코칭 행동으로 제시하였다. 세부적 살펴보면 첫째, 안내란 수행을 향상시키기 위한 방법뿐만 아니라 분명한 수행 기대를 표현하고 수행결과에 대한 구조화된 피드백을 제공하는 것이며, 둘째, 촉진은 부하들이 문제를 해결하고 수행을 향상시키기 위한 방법을 분석하고 탐색할 수 있도록 돕는 것을 말한다. 마지막으로 감화란 부하들이 자신의 잠재력을 깨닫고 개발할 수 있도록 의욕을 북돋으며 도전하도록 하는 것을 의미한다.

이 외에 학위논문이나 출판된 문헌에서 언급하고 있는 효과적인 리더의 코칭 기술 또는 행동은 다음과 같다: 경청, 분석력, 인터뷰 기술, 효과적인 질문법, 관찰, 주고받는 성과 피드백, 명확한 기대를 전달하고 정하는 기술, 그리고 코칭을 하기에 좋은 지지하는 환경을 만드는 것(Graham et al., 1993; Katz & Miller, 1996; Zemke, 1996).

코칭리더십

리더십 이론에 관한 연구들은 1900년대부터 시작되었으며 많은 연구자들에 의해 오늘날까지 지속적으로 발전해오고 있다. 리더십은 학자들마다 내린 정의가 조금씩 다르지만 1) 최소 두 명 이상의 사람들 간의 상호작용, 2) 목표달성, 3) 구성원에게 동기를 부여하여 영향력을 행사하는 과정이라는 부분이 공통적으로 언급되고 있다. 다시 말해, 리더십이란 조직의 목표달성을 위해 개인이나 집단의 행위에 동기를 부여하여 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다.

현대 리더십에 관한 연구는 조직 구성원들의 고차원적인 욕구를 유발시켜 조직을 위해서 자발적으로 행동하고 그러한 행동이 성과로 나타나게 하는 방법에 초점을 두고 있다. 이에 따라 진정한 리더십의 발현은 외부로부터가 아닌 부하 내부로부터 비롯된다는 시각이 대두되었다. 이는 리더십의 관점이 리더가 주도하여 부하에게 영향력을 발휘하기보다는 리더가 부하에게 도움을 주거나 촉진함으로써 부하 스스로 영향력을 행사할 수 있도록 하는 수평적인 리더십을 의미한다(Manz & Sims, 1991).

이러한 수평적 리더십에 코칭의 개념을 접목한 코칭리더십은 부하가 리더의 적절한 도움을 받아 스스로 자신의 가능성을 자각하고 행동하여 뛰어난 성과를 달성하도록 하는 것이며, 이 때 리더는 자신의 의도에 따라 부하를 이끄는 것이 아니라 부하의 자각을 돕거나 촉진하는 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 코칭리더십은 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 자신의 강점을 자각하고 개발하도록 지

원하고 촉진하는 리더십이라고 정의할 수 있다. 한 가지 유의할 점은 현재의 리더들은 과거 자신의 역량을 바탕으로 스스로 성장 발전해 온 경향이 많기 때문에 리더가 부하들의 잠재력을 촉진하고 성과와 연결될 수 있도록 돕는다는 인식을 잘 하지 못하는 경향이 있다. 이러한 인식의 부재는 변화된 조직 구성원들이 바라는 리더의 역할에 대한 인식 부족으로 이어질 수 있다. 따라서 성장과 발전의 욕구를 지닌 부하들이 바라는 리더의 역할이 무엇인지 인식하는 것이 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 리더의 역할 인식 변화는 부하로 하여금 자신의 업무를 수행하는 과정에서 과거에 리더가 수행했던 성공 경험을 답습하는 것을 지양하며, 부하 자신이 궁극적으로 달성하고자 하는 목표를 수립하고 달성할 수 있도록 도움을 줄 것이다.

연구 1. 예비 문항개발

연구 1은 코칭리더십 척도의 문항을 개발하기 위한 예비연구로써 문헌 연구, 전문가 인터뷰, 개방형 설문조사 등을 실시하고 그 내용을 분석하여 문항을 개발하였다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

코칭리더십 척도의 예비 문항을 개발하기 위하여 포커스 그룹 인터뷰, 임원 코칭 전문가 인터뷰, 그리고 일반 직장인들을 대상으로 개방형 설문조사를 수집하였다.

포커스 그룹 인터뷰는 코칭 교육프로그램을 이수하고 코칭 경험이 있는 남자 3명, 여자 2명의 코치들을 대상으로 이루어졌다. 인터뷰를 시작하기 전에 인터뷰 질문지를 작성하였으며, 각자 작성한 내용을 토대로 다양한 의견을 제시하고 논의하였다.

전문가 인터뷰는 임원코칭을 하고 있는 현직 코치들과 조직내부에서 코칭을 담당하고 있는 사내 전문코치들을 대상으로 이루어졌다. 사내 전문코치의 경우 코칭 전문기관에서 코칭 교육을 이수한 사람들로 외부 전문코치의 추천을 받아 선별하였다. 각각의 전문가들에게 사전에 인터뷰 질문지를 메일로 보내고 인터뷰 일정을 확정된 후 방문하여 1시간 동안 면대면 인터뷰를 실시하였다. 11명의 전문가 중에서 임원 코칭을 전문으로 하는 현직 코치는 남자 2명, 여자 4명으로 평균 연령은 47세였다. 학력은 대졸부터 박사까지 다양하게 분포하였으며 코치로 활동한 기간은 평균 7년 이상이었다. 이에 반해 일반 기업 내 전문 코치로 활동하는 사내 코치는 남자 5명으로 평균 연령은 46.8세였다. 직급은 대부분 부장 또는 팀장 이상이었으며 근속연수는 평균 19년이었다.

한편, 조직 내에서 코칭 문화가 활성화되고 있는 회사 및 코칭에 대해 조금이라도 들어본 적이 있는 회사의 직장인 20명을 제외하여 개방형 설문조사를 실시하였다. 개방형 설문조사에 응답한 사람들 중 남자는 13명, 여자는 7명이었으며, 평균연령은 35세(SD:표준편차 = 6.8)였으며, 이 중 30대가 7명으로 가장 많았고 20대와 40대가 각각 6명이었다. 과장급 이하 사원이 총 15명으로 전체의 75%를 차지하였다. 이들의 평균 근속기간은 3.8년(SD = 3.3)이었다.

측정도구

문헌 연구를 통해 코칭리더십에 대한 정의를 도출하고 정의에 적합한 리더의 행동 및 역량을 파악하기 위하여 연구자가 인터뷰 질문지를 개발하여 사용하였다. 포커스 그룹 인터뷰, 전문가 인터뷰에 공통적으로 사용한 질문은 ‘리더가 부하들의 성장과 발전을 위해 가장 먼저 해야 할 것은 무엇인가?’, ‘부하들의 성장과 발전을 조직 내에서 구현하려면, 리더에게 어떤 역량이 필요한가?’ 등이다. 개방형 설문조사에서는 이와 유사한 맥락으로 ‘과거 당신의 성장과 발전에 도움이 되어 긍정적 성과를 이끌어내었던 상사/리더의 행동이나 말은 어떤 것이 있습니까? (구체적인 사례를 적어 주십시오)’, ‘앞으로 당신의 성장과 발전을 위해 상사/리더가 해 주었으면 하는 행동은 어떤 것들이 있습니까?’ 등의 질문을 사용하였다.

분석방법

예비 문항을 개발하기 위해 인터뷰 및 개방형 설문조사 결과에 대하여 내용분석을 실시하고 문항카드를 제작하였다. 문항카드에 기록된 내용을 토대로 분류, 통합하는 작업을 반복하여 빈도를 확인하고 핵심 개념을 도출하였다.

연구결과

문헌 검토

코칭과 리더십, 그리고 코칭리더십에 관한

문헌을 연구하면서 다음 사항을 고려하여 문항을 개발할 필요성을 느꼈다. 우선 리더의 사고와 태도 변화의 바탕이 되는 코칭리더십의 이론적 배경을 나타낼 수 있는 문항을 개발할 필요가 있었다. 리더의 코칭 행동에 대한 연구 중에서 Heslin 등(2005)이 제안한 안내, 감화, 훈련과 같은 리더의 코칭 행동은 부하들이 업무를 수행하는 과정에서 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 지원하고 촉진하는 행동이라는 점에서 인간중심 심리학 및 긍정 심리학과 유사한 배경을 가진다. 그러나 이들이 제시한 리더의 코칭 행동 요인들은 동기를 유발하여 성과를 향상시키기 위한 행동 기술과 밀접한 관련이 있을 뿐, 리더가 부하에 대해 어떻게 생각하고 어떤 가치를 가지고 있는지에 대한 심리적 태도(mindset) 요인은 언급되지 않고 있다. 또한 Miller(2009)가 제안했듯이 코칭리더십에서 요구하는 리더 자신의 역할과 책임을 지시와 문제해결 중심에서 부하들의 내적 동기를 이끌어내고 부하 스스로 성장하고 발전할 수 있도록 돕는 것이라고 인식을 전환할 때 비로소 코칭이 활성화될 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다고 판단되었다. 이를 반영하기 위해 코칭의 중요한 개념을 코칭리더십의 리더가 가져야 할 태도 문항으로 개발하였다. 예를 들면 '있는 그대로의 나를 인정한다.', '나의 잠재 능력과 성장 가능성을 믿는다.', '조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다.'와 같은 문항이다.

전문가 인터뷰 및 포커스 그룹 인터뷰, 개방형 설문조사

코칭 교육프로그램을 이수한 전문가 5명과

함께 포커스 그룹 인터뷰를 실시한 결과, 부하의 성장과 발전을 위해 리더가 가장 먼저 해야 할 것으로는 가장 먼저 부하와 신뢰를 구축해야 한다고 의견이 모아졌다. 리더에게 필요한 역량으로는 업무에 대한 전문성이 있어야 하며 성과를 창출하는 능력, 사람에 대한 애정과 통찰력, 관심을 가지고 관찰하는 능력, 부하의 욕구를 파악하는 능력, 자신의 감정과 생각을 표현하는 능력, 동기를 부여하는 능력, 코칭 능력 등이 언급되었다.

다음으로 임원코칭을 하고 있는 현직 코치들과 조직내부에서 코칭을 담당하고 있는 사내 전문코치들을 대상으로 코칭리더십 요인을 도출하기 위한 면대면 인터뷰를 실시하였다. 우선 조직 외부의 전문 임원코치와 조직 내부의 리더가 실시하는 코칭 리더십의 같은 점은 코칭 패러다임을 가지고 코칭을 실시한다는 점이었다. 그러나 임원코치에 비해 조직내 리더는 코칭이 필요할 때 언제든지 코칭을 할 수 있고, 특히 직무와 관련된 코칭(on the job coaching)은 즉시하고 그 과정과 결과를 모니터링하고 피드백할 수 있다는 장점이 있는 반면, 상하관계에 의한 강제성과 의존성이 높고 상사가 부하의 역량을 주관적으로 파악하고 있으며 코치인 리더의 일거수일투족을 부하가 모두 관찰하기 때문에 리더의 솔선수범이 코칭의 효과에 영향을 미친다는 단점이 있었다. 이러한 내용을 정리하면 표 1과 같다.

인터뷰 질문 중 조직 내에서 리더들이 보일 수 있는 구체적인 코칭 행동과 역량은 경청과 공감, 질문, 칭찬과 같은 코칭스킬과 업무와 관련된 구체적이고 현실적인 피드백, 업무 이외에 인간적인 성장과 발전을 위한 피드백, 부하에게 관심을 가지고 부하를 지원하고 지지하는 행동 등이었다. 부하의 성장과 발전을

표 1. 코칭 리더십과 임원 코칭의 비교

코칭 리더십	구분	임원 코칭(리더십 코칭)
리더	코치	전문 코치
리더의 부하, 조직 구성원	피코치	조직 내 임직원
수직적, 주관적, 상하관계	관계	수평적, 객관적, 계약관계
필요에 따라, 이슈가 발생할 때마다 즉각 코칭이 가능함.	코칭시기	상호 협의 하에 정해진 날짜에 코칭 실시함. (계약 초기에 결정됨)
on the job에서 발생할 수 있는 다양한 문제. 개인과 조직의 이해관계가 얽혀있을 경우 조직에 무게 중심을 두는 경향 있음.	코칭주제	의사소통, 관계형성 등 리더십 역량의 향상과 관련된 주제. 개인적인 주제도 코칭의 주제가 되기도 함.
조직 내에서 언제든지 관찰이 가능하며 관찰 내용을 토대로 직접적인 피드백 가능.	관찰과 피드백	필요에 따라 직접 관찰을 하기도 하지만 주로 피코치의 보고에 의존함.
코치의 말과 행동에 권위와 강제성이 부여됨. 코치로써 리더의 술선수범이 중요한 요인이 됨.	강제성	코치의 말과 행동에 강제성 없음. 피코치의 자발성이 중요한 요소가 됨.

위해 가장 먼저 해야 할 것으로는 리더가 가지고 있는 부하에 대한 인식과 코칭 패러다임으로의 변화와 같은 리더 자신의 변화였다. 부하의 역량이 부족하고 리더가 지시하고 이끌어야 성과를 달성할 수 있다고 생각하기 보다는 부하에게도 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 잠재 역량이 있다는 것을 진심으로 인정하고 이를 촉진하고 성과로 나타낼 수 있도록 돕고 지지하는 것이 자신의 역할이라고 인식할 때 비로소 부하들의 성장과 발전을 이끌어 낼 수 있다고 보았다.

일반 직장인들을 대상으로 개방형 설문조사를 실시한 결과, 과거 자신의 성장과 발전에 도움이 되고 긍정적인 성과를 이끌어내었던 상사/리더의 행동은 존중과 지지, 칭찬이었다. 업무 담당자로서 부하를 믿고 적절한 조언을 하며 성공 경험을 할 수 있도록 지원하는 모든 행동이 자신의 성장과 발전에 도움이 되었

다고 응답하였다. 앞으로 상사/리더에게 바라는 행동 중 가장 먼저 행동해 주기를 바라는 것은 업무와 관련된 비전과 가치를 공유하고 업무를 잘 수행할 수 있는 기회를 주는 것이었다. 조직 내에서 자신의 역량을 발휘하고 인정을 받을 수 있는 기회를 갖는 것이야말로 자신의 성장과 발전에 도움이 되는 상사/리더의 행동이라고 보았다.

문항카드를 작성하여 종합하고 분류한 결과, 전문가 인터뷰에서는 리더의 코칭 패러다임과 업무관련 피드백, 업무 이외에 개인의 성장과 발전에 도움이 되는 피드백, 코칭 스킬(경청, 칭찬, 질문)이 주요 행동이나 기술로 나타났으며, 일반 직장인을 대상으로 실시한 개방형 설문결과에서는 존중과 지지, 칭찬, 그리고 성장과 발전을 위한 방향제시 및 업무기회 제공이 구체적인 행동이나 태도, 사고로 나타났다.

표 2. 인터뷰 및 설문 내용 분석 결과

구분	요인	하위 요인	문항수
신념	믿음	코칭 패러다임, (신뢰, 배려), 성장에 대한 믿음	20
행동	존중	존중, 인정, 부하과약	20
	피드백 1	성장과 발전	20
	피드백 2	업무관련	20
	지원/지지	기회제공, 환경조성, 위임, 정기적 미팅	20
스킬	경청	경청	10
	질문	질문	10
	칭찬	칭찬	5
합계	8	17	125

내용분석 및 예비 문항 개발

인터뷰 내용과 개방형 설문 결과의 내용을 분석하여 526개 문항을 추출하고 이를 문항카드로 제작하였다. 검사개발 전문가와 함께 문항 카드를 모두 나열하여 검토하고, 내용이 동일하거나 유사한 문항들을 그룹으로 합치거나 분류하는 작업을 반복하였다. 인터뷰와 설문결과 중 코칭 패러다임이라고 언급된 내용은 긍정 심리학과 인간중심 심리학에서 강조하는 개념으로 풀어서 문항을 추가 개발하였다. 특히 Rogers(1961)가 인간이 가진 기본적인 욕구라고 제시한 자아실현경향성과 긍정적 존중을 리더의 행동으로 구현하기 위해 적극적 경청, 공감적 이해, 수용적 존중, 그리고 일관된 진실성을 나타낼 수 있는 문항을 개발하였다.

세 번의 문항 분류 작업을 거친 후 17개 요인, 246개 문항을 선별하였다. 246개 문항 중 ‘피드백’ 관련 문항이 72개로 가장 많았으며, ‘성장과 발전을 위한 기회제공’이 35개 문항, ‘존중’이 23개 문항, ‘지시적에서 코칭적으로’의

관점(paradigm)변화’가 21개 문항 순으로 나타났다. 특히 피드백은 업무와 관련된 구체적인 현실적인 피드백이 34개 문항, 업무 이외에 개인의 성장과 발전을 지원하고 지지하는 피드백이 48개 문항으로 나타났다.

17개 요인들을 신념(belief)과 행동으로 구분하고 이 중에서 비전제시나 동기부여와 같이 기존 리더십의 구성 요인으로 사용되고 있는 요인들은 제거하였다. 신뢰와 배려 요인의 경우 연구자에 따라 행동 또는 신념으로 분류되기도 하지만, 본 연구에서는 코칭 패러다임 속에 포함되어 있기 때문에 신념으로 구분하였다. 재분류한 요인표를 검사개발 전문가에게 의뢰하여 함께 논의한 후 최종 8개 요인, 125개 문항을 개발하였다. 최종 선정된 요인과 요인별 문항 수는 표 2와 같다.

연구 2. 1차 예비조사

연구 1에서 개발한 125개의 예비 문항이 적절하게 개발되었는지를 알아보기 위해 일반

직장인들을 대상으로 예비조사를 실시하였다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

직속상사를 파악하고 평가하기 위해서는 일정 기간 동안 함께 근무한 경험이 필요하다고 판단되어, 전국에 종업원 수 300명 이상의 기업에 근무하고 현재 상사와 6개월 이상 근무하고 있는 정규직 직장인을 표본으로 선정하였다. 조건에 적합한 표본을 확보하기 위하여 대규모 패널을 보유한 전문 조사기관에 의뢰하여 온라인 설문조사를 실시하고 300명의 응답결과를 회수하였다. 이 중 불성실하게 응답한 7명의 자료를 제외한 293명의 응답 결과를 분석에 사용하였다. 예비조사에 참여한 응답자들을 살펴보면, 남성이 177명(60.4%), 여성이 116명(39.4%)이며, 응답자들의 평균 연령은 36세(SD 9.86)였다. 응답자들의 평균 근속연수는 8년 10개월이었으며 직종별로는 경영지원/사무가 108명(36.9%)으로 가장 많았으며 생산/기술이 55명(18.8%)으로 두 번째로 많았다. 직위별로는 사원이 135명(46.1%)으로 가장 많았고 대리가 65명(22.2%), 과장이 47명(16.0%), 차장과 부장이 각 22명(7.5%), 24명(8.2%)이었으며, 응답한 직위로 근무한 기간은 평균 6년 4개월이었다. 현재 직속상사의 직위는 과장이 80명(27.3%)으로 가장 많았고 부장이 73명(24.9%), 임원도 55명(18.8%)이었다. 현재의 직속상사와 근무한 기간은 평균 3년이며 1년 이상 5년 미만이 194명(66.2%)으로 전체의 절반 이상을 차지하였다.

측정도구

코칭리더십 척도의 예비문항 125개를 이용하여 현재 자신의 직속상사의 태도와 행동과 유사하거나 비슷한 정도를 Likert 5점 척도로 평정하게 하였다. 또한 현재의 상사 모습과 앞으로 바라는 상사의 모습의 차이가 얼마나 발생하는지 알아보기 위해 앞으로 바라는 직속상사의 태도와 행동에 대해서도 동일하게 평정하게 하였다.

분석방법

코칭 리더십을 측정하기 위해 도출된 문항들의 적절성과 문항들에 내재되어 있는 요인 구조를 알아내기 위해 통계 프로그램인 SPSS 18.0을 이용하여 125개 각 문항에 대한 기술통계 및 신뢰도 분석, 요인분석을 실시하였다.

연구결과

내용분석을 통해 도출된 125개 문항에 대하여 현재의 직속상사와 유사한 정도, 바라는 직속상사와 유사한 정도에 대해 각각 평정하게 하였다. 응답결과에 대한 기술통계분석에서 문항의 평균과 표준편차는 특정 문항을 살릴 것인지 제거할 것인지를 결정하는데 참고 자료로 사용될 수 있다. 문항의 평균이 극단적인 값을 갖고 있거나 표준편차가 지나치게 작거나 높은 경우, 이는 그 문항에서 점수들의 분산이 작거나 극단치가 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 그 문항은 응답자들이 지각하는 바를 충분히 변별해주지 못하는 문항이라 해석할 수 있으므로 제거하는 것이 바람직

하다(탁진국, 2007, p.136). 한편 검사의 신뢰도는 검사가 제대로 만들어졌는지를 판단하는데 가장 기본이 되는 분석이다. 검사점수에 영향을 줄 수 있는 요인은 다양하지만 검사에서 일관성 있는 점수를 얻기 위해서는 검사가 본래 측정하려는 개인의 속성 또는 특성을 정확히 반영하는 것이 가장 중요한 요인이라 할 수 있다. 신뢰도 분석 결과를 토대로 문항의 제거 여부를 결정할 때 문항 제거시 검사의 신뢰도와 더불어 문항전체 상관의 결과를 종합해서 판단하는 것이 바람직하다(탁진국, 2007, p.144). 마지막으로 요인분석에서 요인부하량(factor loading)은 각 측정변수와 요인의 관련성을 나타내는 수치이며 요인부하량이 클수록 측정변수와 요인의 관련이 크다는 것을 의미한다. 요인부하량은 여러 요인에 걸쳐서 나타날 수 있으나 유사한 값으로 여러 요인에 걸쳐 나타나는 것은 측정변수의 개념이 명확하게 구분되지 않음을 의미한다. 따라서 이런 문항은 제거하는 것이 바람직하다.

이러한 기준을 토대로 평균이 1.0미만 또는 4.0초과하거나 표준편차가 1.5 이상, 신뢰도 분석에서 전체문항상관이 0.3 미만, 0.8 초과인 문항, 그리고 요인분석에서 여러 요인에 걸쳐 유사한 요인부하량이 나타나는 문항 제거 기준으로 정하였다.

125개 문항에 대한 기술통계 분석 결과, 평균과 표준편차에서 문항 제거 기준에 해당하는 문항은 없었다. 신뢰도 분석 결과 각 요인

내 역문항들은 전체문항상관이 .3 미만으로 나타나 제거되었으며, 관점변화, 존중, 피드백, 지원/지지 요인들에서 전체문항상관이 .8 이상인 문항이 다수 나타나 이 문항들을 제거 대상으로 검토하고 요인부하량을 살펴보았다.

문항들에 내재되어 있는 요인구조가 적절한지 알아보기 위해 고유값(eigenvalue)을 1로 지정하고 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출은 주성분 요인법으로 하고 회전은 직각회전(varimax) 방식을 이용하였다. 탐색적 요인 분석 결과, 고유값이 1.0 이상인 요인이 14개 추출되었다. 125개 문항의 대부분이 하나의 구성개념으로 파악되었으며 이러한 결과를 해석하는데 어려움이 있었기 때문에, 코칭리더십의 구성요인으로 가정한 요인별 문항들을 재검토하고, 하부 요인별로 유사한 문항들을 묶어 재분류하였다. 재분류한 하부요인별 문항 내에서 신뢰도 분석의 전체 상관값(Corrected Item-Total Correlation)을 기준으로 하되, 바라는 직속상사의 특성을 나타내는 평균을 고려하여 문항을 다시 추출하였다. 이 과정에서 역문항으로 개발되었던 문항들은 모두 제거되었고, 재추출된 문항은 표 3과 같다. 재추출된 문항들을 심리검사개발 전문가에게 의뢰하여 각 요인별 문항의 안면타당도를 검증 받았다.

재추출된 59개 문항을 바탕으로 고유값을 1로 지정하고 주성분 요인법과 직각회전 방식을 이용하여 탐색적 요인분석을 다시 실시하

표 3. 재추출된 문항수

요인명	성장 피드백	업무 피드백	믿음	존중	지원	경청	질문	칭찬	총합계
초기	20	20	20	20	20	10	10	5	125
재추출	9	8	8	9	9	5	6	5	59

였다. 연구 초기에 가정한 8개 요인을 기준으로 요인 수를 점차 감소시키면서 가장 적절하게 해석이 되는 요인구조를 탐색하였다. 요인 수를 6개로 지정하여 추출된 요인들의 해석이 가장 적절하였으나 각 문항의 요인 부하량이 여러 개의 요인에 걸쳐 나타났다. 이러한 결과는 코칭리더십의 구성요인을 명확하게 판별하기 어렵기 때문에 재추출된 59개 문항으로 두 번째 예비조사를 실시하기로 하였다. 그리고 응답자들이 성실하게 응답하는지의 여부를 알아보기 위해 초기에 개발한 역문항 중 8개를 선별하여 2차 예비검사 설문지에 추가하였다.

연구 3. 2차 예비조사

연구 2에서 재추출한 59개 문항이 적합하게 도출되었는지를 알아보기 위해 일반 직장인들을 대상으로 2차 예비조사를 실시하였다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

2차 예비조사는 1차 예비조사와 동일한 조건의 표본 200명을 확보하여 자료를 분석하였다. 2차 예비조사에 참여한 사람들 중 남성이 154명(77.0%), 여성이 46명(23.0%)이며, 응답자들의 평균 연령은 38세($SD = 8.7$)였다. 응답자들의 평균 근속연수는 10년 8개월($SD = 8.1$)이었으며 1년 이상 5년 미만 근속자가 54명(27.0%)이었다. 5년 이상 10년 미만 근속자는 42명(21.0%), 10년 이상 근속자도 94명(47.0%)이었다. 직종별로는 경영지원/사무가 77명

(38.5%)으로 가장 많았으며 생산/기술이 40명(2.0%)으로 두 번째로 많았다. 직위별로는 사원이 51명(25.5%), 대리가 35명(17.5%), 과장이 49명(34.5%), 차장과 부장이 각 35명(17.5%), 30명(15.0%)이었으며, 응답한 직위로 근무한 기간은 평균 6년 8개월($SD = 6.5$)이었다. 현재 직속상사의 직위는 부장이 66명(33.0%)으로 가장 많았고 임원이 48명(24.0%), 과장이 36명(18.0%)이었다. 현재의 직속상사와 근무한 기간은 평균 3년 3개월($SD = 3.8$)이며, 1년 이상 5년 미만이 126명(63.0%)으로 전체의 절반 이상을 차지하였다.

측정도구

연구 2에서 재추출한 6개 요인, 59개 문항과 응답자들이 성실하게 응답하는지의 여부를 알아보기 위해 연구 1에서 개발한 역문항 중 8개를 추가하여 2차 예비검사 설문지를 구성하였다. 각 문항에 대해 현재 자신의 직속상사의 태도와 행동과 유사하거나 비슷한 정도를 Likert 5점 척도로 평정하게 하였다.

분석방법

도출된 문항들이 적절한지, 그리고 문항들에 내재되어 있는 요인구조가 명확하게 구분되는지를 검증하기 위해 통계 프로그램인 SPSS 18.0을 이용하여 각 문항에 대한 기술통계 분석을 실시하고 신뢰도 분석 및 요인분석을 실시하였다.

연구결과

연구 2의 1차 예비검사에서 제시한 문항 제거 기준을 2차 예비검사 결과에 그대로 적용하였다. 우선 67개 문항에 대한 기술통계분석을 한 결과, 평균과 표준편차에서 조건에 해당하는 문항은 없었다. 신뢰도 분석을 실시한 결과, 응답의 성실성 여부를 알아보기 위해 투입한 역문항들이 전체문항상관에서 .3미만으로 나타나 이들 8개 문항을 제거하였다. 그리고 전체문항상관이 높을 뿐만 아니라 문항 제거시 신뢰도에 영향을 미치는 칭찬1(다른 사람들 앞에서 나를 칭찬한다.) 문항을 제거하였다. 67개 문항 중 9개 문항을 제거한 후 남은 58개 문항으로 요인분석을 실시하였다. 1차 예비검사와 동일하게 고유값(eigenvalue)을 1로 지정하고 요인 추출은 주성분 요인법, 직각회전(varimax) 방식을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그러나 요인구조가 명확하게 구분되지 않아 사각회전을 고려하였다.

직각회전은 요인간 상관관계가 없을 경우를 가정하고 해석의 용이함 때문에 일반적으로 많이 사용하고 있는 회전 방식이다. 이에 반해 사각회전(oblimin)은 요인간의 상관을 있는 그대로 반영하면서 최종요인행렬을 산출하며 요인간 상관계수행렬도 제공한다. 척도를 개발하는 현실적인 측면에서 요인간의 상관을 있는 그대로 반영할 필요가 있다고 판단되어 사각회전 방식을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 고유값을 1로 지정하고 주성분 추출, 사각회전을 실시한 결과, 4개 요인이 도출되었다. 요인수 4를 기준으로 요인의 수를 단계적으로 증가 또는 감소시키면서 형태계수와 구조계수를 고려하여 요인의 의미가 적절하게 구분되는 요인을 탐색하였다. 이 과정에서 다수의 요인에 중복되어 나타나거나(존중6, 존중9, 존중18, 칭찬5, 경청5, 존중12, 성장9,

성장20), 요인 내에서 다른 문항들과 내용상 의미가 묶이지 않으면서 다른 요인으로 구분되지 않는 문항(경청8, 경청6, 지원20, 질문10, 지원6, 지원8, 지원9, 지원13, 지원14), 요인 수를 변경함에 따라 묶이는 요인의 위치가 변하거나 의미가 약화되는 문항(지원12, 질문1, 성장18) 등을 순차적으로 제거하였다. 이렇게 순차적으로 문항을 제거한 결과, 최종 38개 문항이 의미있는 4개 요인으로 구분되었다.

연구 4. 타당도 분석

연구 3에서 도출된 4개 요인, 38문항으로 코칭리더십 척도를 구성하고 타당도를 검증하기 위해 연구 4를 실시하였다. 구성타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하고 척도의 준거변인으로 자기효능감과 조직태도(상사신뢰, 조직몰입, 조직시민행동) 변인을 사용하였다.

코칭리더십과 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 인간의 심리적 상태를 설명해 주는 중요한 요인 중의 하나로 어떤 과업에 있어서 성과를 얻기 위해 요구되는 수행을 하고 조직화하는 자신의 역능에 대한 판단이다(Bandura, 1977). 자기효능감은 자기의 능력에 대한 신념만이 아니라 성공적 수행에 필요한 행동적, 인지적, 정서적 자원을 선택적으로 동원하여 성과 창출에 필요한 행동을 실행하고 조직화하는 구체적이고 실제적인 기술을 포함하는 개념이다(Bandura, 1977; 오인수, 2002, 재인용). Bandura(1997)는 개인의 직접적 성공경험, 타인의 성공에 대한 관찰을

통한 대리 경험, 격려와 같은 언어적 설득과 피그말리온 효과와 같은 사회적 설득, 그리고 생리적 각성과 같은 심리·신체적 안정의 네 가지 요소가 자기효능감 형성에 영향을 미치는 요소라고 보았다(오인수, 2002, 재인용). 이중 성공 경험은 효능감의 형성에 가장 큰 영향을 미친다(Bandura, 1982).

자기효능감 형성에 영향을 미치는 요소들은 코칭리더십에서 리더의 코칭 행동과 밀접한 관련성이 있다. 코칭리더십은 궁극적으로 부하 스스로 문제를 해결하고 성공을 경험할 수 있도록 지원하고 촉진하는 리더십이며, 칭찬과 질문, 피드백과 같은 언어적 설득 및 사회적 설득을 통해 부하가 자신의 강점을 자각하도록 돕는다. 따라서 부하의 성장과 발전을 지지하고 촉진하는 코칭리더십은 자기효능감과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있기 때문에 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 1. 코칭리더십은 자기효능감과 정적인 상관관이 있을 것이다.

코칭리더십과 조직태도

조직 구성원들이 자신을 둘러싼 사람과 조직에 대해 어떤 태도를 취하느냐가 조직성에 영향을 미치기 때문에 조직태도변인의 리더십 연구에서 중요한 결과 변인이라 할 수 있다. 다양한 조직태도 변인 중에서 개인의 동기 및 자율성과 관련이 있는 상사신뢰와 조직몰입, 조직시민행동을 조직태도 변인으로 선택하였다.

신뢰는 사회적 관계의 근간을 이루는 기반으로 사람들 간의 신뢰 여부는 상대의 말과 행동을 수용하려는 태도에 많은 영향을 미친

다. 신뢰는 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하려는 심리적 상태(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)로써 상대방을 감시하거나 통제하지 않더라도 상대방이 자신에게 중요한 어떤 행동을 잘 해 낼 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동에서 발생할 수도 있는 위험가능성을 기꺼이 수용하는 것(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)이다.

상대방에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 하는 신뢰는 부하 스스로 문제를 해결할 능력이 있으며 성장하고 발전할 것이라는 코칭리더십의 인간관과 일치하는 부분이라 할 수 있다. 리더십과 신뢰에 관한 다수의 연구에서 리더십은 부하들이 자신의 리더를 신뢰하는데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 반영하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 2. 코칭리더십은 상사신뢰와 정적인 상관관이 있을 것이다.

조직몰입은 조직 구성원이 자신이 속한 조직에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는지를 나타내는 것으로 직무만족보다 이직을 예측하는데 보다 효과적이고(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), 비교적 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 조직구성원의 태도와 행동 사이의 관계를 나타낸다(Angle, & Perry, 1986). 또한 조직몰입이 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표가 되기 때문에 리더십 효과성을 측정하는 변인으로 많이 활용되고 있다(Steers, 1997).

조직몰입은 자기가 속한 회사에 대한 호의적인 태도를 말하며 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고

자 하는 정도를 의미한다(Greenberg & Baron, 1997). 동일시를 통한 관심과 참여는 코칭리더십 하위요인 중 부하의 성장가능성에 대한 믿음과 관점변화로 인해 촉진될 수 있다. 인간의 자신을 믿고 성장 발전하도록 지지하는 사람들을 위해 자발적으로 노력하는 경향이 있다. 따라서 리더가 코칭리더십을 발휘할수록 그가 속한 조직의 구성원으로 남고자 하는 열망이 높아질 것이라고 예상할 수 있다. 또한 기존의 관점이나 방식에서 벗어나 다른 관점에서 문제를 해결하고 성공경험을 하게 되면 조직구성원은 상대적으로 조직에 더 많은 노력을 기울이게 되고 긍정적인 태도를 형성할 것으로 기대할 수 있다.

한편 Katz(1964)는 조직 내에서 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 행동을 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)이라고 명명하고 조직효율성의 차원에서 이를 가장 필수적인 조직 구성원의 행동이라고 제시하였다. Organ(1988)은 공식적 보상시스템에 의해서 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적인 행동이라고 정의하였다. 또한 조직시민행동은 직무의 핵심요소로 간주되지는 않지만 조직에 도움이 되는 행동들을 일컫는다(Moorman & Blakely, 1995). 무엇보다 조직시민행동은 과업을 수행 결과에 대해 공식적인 보상을 기대하지 않고 스스로의 자유의사에 의해 자발적으로 행동한다는 점에서 통제와 보상에 의한 동기유발 방식과 다르며 조직의 효과성에 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

Bass와 Avolio(1990)는 리더십 스타일이 부하들의 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였으며, 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 관한

연구결과들도 리더가 부하들에게 관심을 갖고 관계지향적인 행동을 할수록(Brief & Motowild, 1986), 리더가 지원행동을 할수록 부하들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 코칭리더십은 기존의 리더십에 비해 리더가 부하의 역량과 동기 수준에 관심을 갖고 그들이 능력을 제대로 발휘할 수 있도록 지원하고 촉진하는 행동을 강조하고 있다. 따라서 선행연구의 결과와 코칭리더십의 개념을 접목하여 다음과 같이 가설을 수립할 수 있다.

가설 3. 코칭리더십은 조직몰입과 정적인 상관이 있을 것이다.

가설 4. 코칭리더십은 조직시민행동과 정적인 상관이 있을 것이다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

코칭리더십 척도의 타당도를 검증하기 위해 600명의 온라인 응답 결과를 회수하여 분석에 사용하였다. 본 조사에 참여한 사람들 중 기업 규모에서 99명 미만의 중소기업에 근무하는 사람이 187명(31.2%)이며, 100명 이상 300명 미만의 중소기업에 근무하는 사람이 113명(18.8%), 300명 이상의 중견기업에 근무하는 사람이 180명(30.0%), 1000명 이상의 대기업에 근무하는 사람은 120명(20.0%)이었다. 이 중 남성이 382명(63.7%), 여성이 218명(36.3%)이며, 응답자들의 평균 연령은 38세(SD = 9.0)였다. 응답자들의 평균 근속연수는 7년 7개월(SD = 6.9)이었으며 1년 미만의 근속자는 26명(4.3%)으로 가장 적었다. 1년 이상 5년 미만 근속자

는 249명(41.5%)으로 가장 많았고, 5년 이상 10년 미만 근속자는 152명(25.3%), 10년 이상 근속자도 173명(28.8%)이었다. 직종별로는 경영지원/사무가 264명(44.0%)으로 가장 많았으며, 서비스가 107명(17.8%), 생산/기술이 106명(17.7%) 순으로 나타났다. 직위별로는 사원이 217명(36.2%), 대리가 151명(25.2%), 과장이 100명(16.7%), 차장과 부장이 각 58명(9.7%), 74명(12.3%)이었으며, 응답한 직위로 근무한 기간은 평균 4년(SD = 4)이었다. 현재 직속상사의 직위는 부장이 157명(26.2), 과장이 154명(25.7%) 순으로 나타났으며 임원이 126명(21.0%), 대리가 103명(17.2%), 차장이 58명(9.7%)이었다. 현재의 직속상사와 근무한 기간은 평균 4년 7개월(SD = 4.6)이며, 1년 이상 5년 미만이 344명(57.3%)으로 전체의 절반 이상을 차지하였다.

측정도구

코칭 리더십

코칭 리더십을 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십이라고 정의하고 연구 3에서 추출된 4개 요인(존중, 관점변화, 부하의 성장가능성에 대한 믿음, 인정), 38개 문항을 사용하여 측정하였다. 각 문항에 대해 현재 자신의 직속상사의 태도와 행동과 유사하거나 비슷한 정도를 Likert 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 3= 보통이다, 5= 매우 그렇다)로 평정하게 하였다.

자기효능감

자기효능감은 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 생각되는 자신의 능력에 대한 개인적인 믿음으로 개인의 직무성과뿐만 아니라 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 Bandura(1977)의 정의에 근거하여 일반적으로 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자기 자신에 대한 개인적인 자신감 혹은 믿음으로 정의하였다. 일반적 자기효능감을 측정하기 위해 오인수(2002)가 특수적 자기효능감과 비교하여 개념을 정리하고 타당화 연구를 통해 최종적으로 도출한 8개 문항을 사용하였다. 자기효능감의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .88이었다.

조직태도

상사신뢰. Rousseau 등(1998)은 신뢰를 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하려는 심리적 상태라고 정의하고 있으며, 이영석(2004)은 이들의 정의를 바탕으로 인지적, 정서적, 행동적 개념을 포함하는 상사신뢰 척도를 개발하고 타당도를 검증하였다. 본 연구에서는 이영석이 개발한 상사신뢰의 6개 문항 중에서 요인 부하량이 낮은 1문항을 제외한 5문항을 사용하였다. 상사신뢰의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .84이었다.

조직몰입. Allen과 Meyer(1996)가 개발한 8개 문항을 사용하여 조직몰입을 측정하였다. 신뢰도분석 결과 8개 문항 중 역문항이 신뢰도를 감소시키는 결과가 나타났기에 역문항을 제거하고 남은 7개 문항을 조직몰입 변인으로 사용하였다. 조직몰입의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .89이었다.

조직시민행동. 조직시민행동은 직무의 핵심요소로 간주되지는 않지만 조직에 도움이 되는 행동들이며(Moorman et al., 1995), 개인의 자유재량 하에 있고 조직의 공식적 보상체계에 의해 보상되지는 않으나 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동(Organ, 1988)을 말한다. 본 연구에서는 김도영과 유태용(2002)이 사용한 맥락수행의 7개 요인 중에서 '조직에 대한 헌신'을 나타내는 12문항을 사용하여 조직시민행동을 측정하였다. 조직시민행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .89이었다.

분석방법

코칭리더십 척도의 타당도를 검증하기 위하여 통계 프로그램 SPSS 18.0을 이용하여 변인들의 기술통계, 상관분석, 신뢰도 분석, 그리고 요인분석을 실시하였다. 코칭리더십의 확인적 요인분석을 위해서는 AMOS를 이용하여 분석하였다.

연구결과

코칭리더십의 구성 요인 간 상관을 반영하여 고유값을 1로 지정하고 주성분 추출, 사각회전을 실시하였으나 요인이 명확하게 구분되지 않아 600명의 응답결과를 그대로 요인분석에 사용하는 것은 효과적이지 않다는 판단이 들었다. 하여, 본 검사에 참여한 600명을 300명씩 두 그룹으로 나누어 그룹 2(G2)는 탐색적 요인분석을, 그룹 1(G1)은 확인적 요인분석을 실시하여 코칭리더십의 구성 개념을 검증하기로 하였다.

그룹 2를 대상으로 2가지 방법을 적용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 첫 번째는 38개 문항을 모두 요인분석에 투입한 후 요인부하량과 요인의미를 고려하여 문항을 제거하는 방법이고, 두 번째는 예비검사에서 안정적으로 나타난 요인을 중심으로 문항을 하나씩 추가하여 요인분석을 실시하는 방법이다. 두가지 방법을 병행하여 요인분석을 실시하고 요인을 구성하는 문항과 그 의미가 서로 유사한 결과를 탐색한 결과 최종 24개 문항, 4개 요인이 도출되었다. 그룹 2의 탐색적 요인분석 결과는 표 4에 제시하였다.

요인 1은 리더가 부하를 인간으로서 존중하고 심리적으로 지지하고 지원하는 내용으로 구성되었기 때문에 '존중'이라고 명명하였다. 요인 2는 피드백과 관련된 사항으로 리더가 부하를 파악하고 부하에게 기대하는 바를 제시할 뿐만 아니라 목표를 달성할 수 있도록 구체적이고 현실적인 피드백을 함께 제시하는 내용이기 때문에 '목표제시와 피드백'이라고 명명하였다. 요인 3은 부하가 기존의 사고방식에서 벗어나 다른 관점에서 사고하고 문제를 해결할 수 있도록 리더가 사고를 촉진하도록 질문하는 내용으로 구성되었기 때문에 '관점변화'라고 명명하였다. 마지막으로 요인 4는 긍정심리학 및 코칭 패러다임과 관련된 문항으로 리더가 부하의 성장가능성과 잠재능력을 믿는 내용으로 구성되었기 때문에 '부하의 성장 가능성에 대한 믿음'이라고 명명하였다. 탐색적 요인분석을 통해 도출된 요인의 이름과 정의는 표 5에 정리하였다.

그룹 2의 데이터로 실시한 탐색적 요인분석의 결과가 일반적으로 적용 가능한지를 알아보기 위해 교차 타당화 분석을 실시하였다. 이를 위해 탐색적 요인분석에 사용하지 않은

표 4. 코칭리더십 탐색적 요인분석 결과(G2, N=300)

번호	문항	1	2	3	4
존중13	나를 인간으로서 존중한다	.88			
존중1	나의 업무 방식을 존중한다	.81			
경청1	나의 말에 주의를 기울여 듣는다	.77			
성장17	나의 특성을 파악하고 적절하게 대응한다	.74			
잡15	내가 실수를 하더라도 같이 수습하고 격려한다	.74	.21		
경청9	나의 입장을 고려해서 말을 듣는다	.62			.35
존중16	내가 업무 중에 어려움을 겪을 때 언제든지 도움을 청할 수 있는 사람이다	.59			.24
존중15	내게 심리적으로 든든한 지원자가 되어준다	.59	.26		.20
사고2	나의 강점과 우수성을 인정한다	.57		.38	
성장1	나 스스로 변화하고 나를 개발하고 싶은 마음이 생기게 한다	.46	.29		
성장11	내게 기대하는 바가 무엇인지 분명하게 말한다		.85		
잡2	나의 업무 내용과 결과에 대해 구체적으로 피드백한다		.68		
잡17	업무가 진행되는 동안 구체적이고 현실적인 피드백을 제공한다		.61		.29
성장14	나의 역량수준과 동기수준을 파악하고 목표를 제시한다		.59	.22	
잡16	내가 실수를 반복하지 않도록 구체적이고 건설적인 피드백을 한다	.32	.54		
성장19	나의 성장과 발전에 대해 같이 기뻐하고 흐뭇해한다	.22	.51		
질문9	다른 사람의 입장에서 생각할 수 있는 질문을 한다		.62		.23
질문7	해결책을 제시하기 보다는 내가 해결책을 찾을 수 있도록 질문한다			.26	.57
질문8	나의 생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을 한다		.27	.30	.52
사고18	조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다			.86	
사고14	내가 적절한 도움을 받으면 스스로 성장하고 발전할 것이라고 믿는다		.23	.70	
사고13	내가 자발적으로 동기부여되는 사람이라고 믿는다			.56	
사고12	내가 언젠가는 내 능력을 잘 발휘할 것이라고 믿는다	.20	.34	.48	
사고15	나의 잠재능력과 성장 가능성을 믿는다	.33	.33	.40	-.27
고유량		11.15	9.59	8.33	3.30

표 5. 코칭리더십 하위 요인의 정의와 문항 수

하위요인명	정 의	문항수
존중	리더가 부하를 인간으로서 존중하고 심리적으로 지지하고 돕는 것	10
목표제시와 피드백	부하의 성장과 발전을 위한 목표를 제시하고 업무와 관련하여 구체적이고 건설적인 피드백을 하는 것	6
관점변화	기존과 다른 관점에서 해결책을 찾도록 질문하는 것	3
성장가능성에의 믿음	인간은 성장과 발전을 지향하는 잠재능력을 가진 존재이며 스스로 문제를 해결할 능력을 가지고 있다고 믿는 것	5

그림 1의 데이터를 구조방정식 모형을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

그림 1은 확인적 요인분석을 실시한 모형의 샘플이며, 실제 분석에서는 각 잠재요인을 측정하는 문항을 모두 모형에 투입하였다. 구조방정식 모형을 이용하여 코칭리더십 구성 요인에 대한 확인적 요인분석의 모형의 적합도 지수(fit index)를 분석한 결과, $\chi^2 = 512.15$ ($df = 246, p < .01$), $TLI = .95$, $CFI = .95$, $RMSEA = .06$ 으로 모형의 적합도 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 타당성을 평가하기 위해 각 요인의 요인부하량과 표

준화 요인부하량을 살펴보았다. 요인부하량은 통계적으로 유의미해야 하며, 표준화 요인부하량은 최소 .5 이상이 되어야 하며 .7 이상이 바람직하다(이학식과 임지훈, 2008, p.29). 구조방정식 모형에서 산출된 코칭리더십의 전체 잠재요인 대상 측정변인의 요인부하량과 표준화 요인부하량은 표 6과 같다.

표 6에서 보듯이 모든 측정변인들의 요인부하량은 통계적으로 유의미하며, 표준화 요인부하량도 최소 .5이상으로 나타났기 때문에 확인적 요인분석의 결과에서 나타난 4개의 하위요인을 그대로 수용하기로 하였다. 하위 요

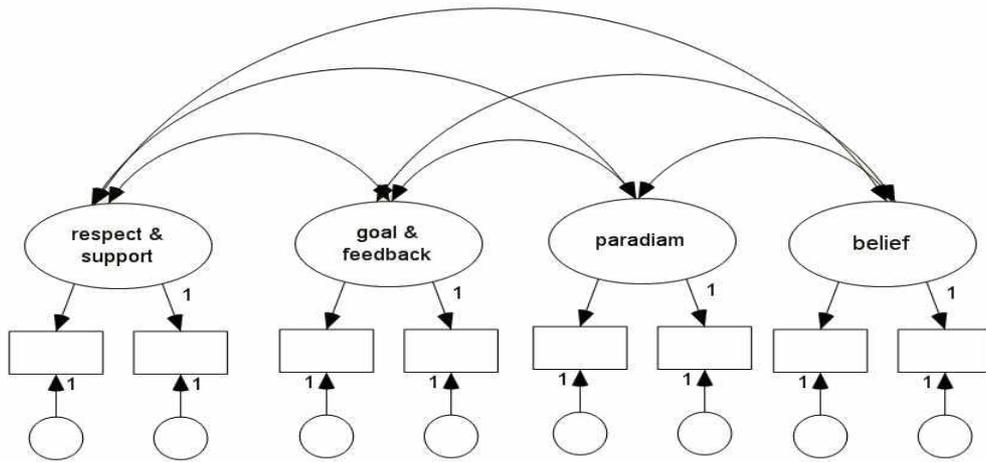


그림 1. 확인적 요인분석을 위한 모형도 샘플

표 6. 코칭리더십 측정변인들의 요인부하량과 표준화 요인부하량

			표준화 요인부하량	요인부하량	P
성장1	<---	존중	.76	1	
성장17	<---	존중	.85	1.09	**
사고2	<---	존중	.83	1.10	**
잡15	<---	존중	.83	1.12	**
경청9	<---	존중	.76	1.00	**
경청1	<---	존중	.77	1.02	**
존중15	<---	존중	.83	1.17	**
존중16	<---	존중	.80	1.16	**
존중1	<---	존중	.76	.96	**
존중13	<---	존중	.75	.98	**
질문9	<---	관점변화	.78	1	
질문8	<---	관점변화	.70	.85	**
질문7	<---	관점변화	.71	.87	**
성장11	<---	피드백	.67	1	
성장14	<---	피드백	.79	1.19	**
성장19	<---	피드백	.81	1.33	**
잡2	<---	피드백	.75	1.09	**
잡17	<---	피드백	.82	1.15	**
잡16	<---	피드백	.82	1.23	**
사고12	<---	믿음	.81	1	
사고13	<---	믿음	.79	1.0	**
사고14	<---	믿음	.82	1.0	**
사고15	<---	믿음	.76	.9	**
사고18	<---	믿음	.71	.9	**

** $p < .01$

인간 상관은 표 7과 같다.

타당화 분석을 통해 확인된 코칭리더십과 코칭리더십의 구성요인들을 토대로 준거관련

타당도(criterion-related validity)를 분석하였다. 표 8에서 코칭리더십 및 코칭리더십의 하위요인들과 준거변인들은 $r = .29$ 부터 $r = .72$ 까지

표 7. 코칭리더십 하위요인간 상관

	구분	1	2	3	4
1	믿음				
2	존중	.90			
3	피드백	.87	.93		
4	질문	.81	.84	.90	

표 8. 준거관련타당도 검증을 위한 변인 간의 기술통계와 신뢰도, 상관(G1, N=300)

구분	효능감	상사신뢰	조직시민	조직몰입	M	SD	Cronbach's α
코칭리더십	.41	.72	.58	.63	3.19	.69	.97
코칭_존중	.38	.70	.54	.60	3.23	.74	.94
코칭_피드백	.36	.65	.52	.58	3.13	.72	.90
코칭_관점	.29	.62	.53	.56	3.09	.73	.78
코칭_믿음	.46	.68	.59	.63	3.25	.76	.89
M	3.58	3.2	3.34	3.24			
SD	.55	.71	.66	.69			
Cronbach's α	.88	.86	.89	.89			

모든 변인이 $p < .01$ 수준에서 유의미함.

통계적으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타나 가설 1부터 가설 4는 모두 지지 되었으며, 코칭리더십 척도의 준거관련타당도도 검증되었다.

논 의

본 연구의 목적은 조직 맥락에서 리더에게 바라는 조직 구성원들의 욕구를 반영하면서 조직원들이 탁월한 성과를 이끌어낼 수 있는 코칭리더십과 그 구성개념을 제안하고 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하는 것이다. 우선 코칭리더십의 이론적 토대를 확립하기 위

하여 코칭과 리더십에 관한 문헌을 조사하여 코칭리더십의 개념을 정리하고 구성 요인을 도출하였다. 더불어 현장에서 활동하고 있는 임원코칭 전문가와 면대면 인터뷰를 실시하고, 코칭 교육을 이수하고 코치로 활동하고 있는 사람들과 포커스 그룹 인터뷰, 현직 직장인들을 대상으로 개방형 설문조사를 실시하고 그 내용들을 분석하였다.

사전 연구의 결과를 통합하여 코칭리더십을 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십이라고 정의하였다. 이러한 정의는 기존의 연구자들

이 코칭을 “개인이 스스로 성장하고 보다 더 효과적이 되도록 하기 위해 필요한 지식과 기회 및 수단을 제공해 주는 과정”(Peterson et al., 1996), “개인 및 조직의 성과 향상을 목적으로 구성원들의 자발적 행동을 유발하고 학습을 촉진하는 기술이자 행위”(한허정, 2007)라고 정의한 것에서 한 걸음 더 나아가 Seligman이 강조한 긍정심리학의 강점(strength)개념을 추가한 정의라고 볼 수 있다.

문헌 연구와 내용분석을 통해 추출하고 개발한 125문항, 8개 요인에 대하여 1차 예비검사를 실시하고 탐색적 요인분석을 실시하여 코칭리더십 척도를 6개 요인, 59문항으로 조정하였다. 1차 예비검사 결과 6개 요인의 구분은 이루어졌으나 여러 요인에 걸쳐 요인부하량이 나타나는 문항이 다수 있기 때문에 요인 구성을 명확히 검증하고자 2차 예비조사를 실시하였다. 1차 예비조사와 달리 요인간 상관관이 존재함을 그대로 반영하여 사각회전 방식을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 존중과 심리적 지원, 부하의 성장가능성에 대한 믿음, 관점변화, 인정의 4요인, 38문항이 추출되었다. 이러한 결과는 코칭리더십의 이론적 배경에서 중요하게 다루었던 신념과 관련된 믿음 요인과 행동과 관련된 존중과 심리적 지원 요인은 잘 반영된 것으로 보인다. 그러나 부하의 성장과 발전을 지원하고 지지하는 기회제공, 환경조성, 위임 등과 같은 요인들은 요인분석 과정에서 제거된 것으로 나타났다.

구성타당도를 검증하기 위한 요인분석을 실시할 때 본 조사의 표본을 두 그룹으로 나누어 한 그룹(G2, N=300)은 사각회전 방식을 이용한 탐색적 요인분석에, 다른 그룹(G1, N=300)은 확인적 요인분석에 사용하였다. 탐색적

요인분석을 실시한 결과, 38개 문항 중 14개 문항을 제거하고 남은 24문항이 부하의 성장가능성에 대한 믿음, 심리적 지지와 존중, 목표제시와 피드백, 그리고 관점 변화 촉진의 4개 하위요인으로 구성됨을 확인하였다. 더불어 구조방정식 모형을 이용하여 확인적 요인분석을 실시한 결과 코칭리더십이 4개의 하위요인으로 구성되는 모형이 적절하다는 것을 검증하였다($\chi^2 = 512.15, p < .01; TLI = .095, CFI = .95, RMSEA = .06$).

하위 요인을 구체적으로 살펴보면 부하의 성장가능성에 대한 믿음은 리더가 인간은 누구나 성장가능성과 잠재력을 가진 존재이며 스스로 문제를 해결할 능력을 가지고 있다고 믿는 것을 의미한다. 이는 기존의 리더십 개념과 가장 차별화 되는 요인이자 코칭 패러다임과 관련된 가장 중요한 요인으로 인간을 자신의 잠재력을 온전히 실현시키기 위해 유기체적으로 동기화된 존재라고 보는 Rogers(1969)의 인간중심 심리학과 인간은 최적의 기능을 지향하도록 내재적으로 동기화되는 존재라고 보는 Deci와 Ryan(2000)의 긍정 심리학의 인간관을 반영하고 있다. 또한 이 요인은 한허정(2007)이 조직 중간관리자의 코칭역량에 관한 연구 결과에서 중간 관리자가 코치로서의 역할을 수행하는데 반드시 필요하며 코칭활동의 기본이 되는 개인의 인간관, 가치관, 철학에 가까운 역량군으로 꼽은 코칭 마인드 역량군과 일치한다. 전문가 인터뷰의 결과에서도 리더가 부하의 성장가능성에 대한 믿음이 없으면 지속적으로 코칭리더십을 발휘하기 어렵고 칭찬과 경청과 같은 코칭 스킬도 충분히 효과를 발휘하기 어렵다고 하였다.

심리적 지지와 존중은 리더가 부하를 인간이자 업무 담당자로서 존중하고 심리적으로

지지하고 돕는 것을 의미하며, 경청과 관련된 문항을 포함하고 있다. 경청은 다수의 코칭 관련 연구에서 코칭의 핵심 특성 요인으로 분류하여 언급하고 있는 요인(Tyson et al., 1983; Leibowitz et al.(1986); Peterson et al., 1996; Hunt & Weintraub, 2002; Ellinger et al., 2003)이지만, 리더들이 코칭 교육에서 가장 어려워하고 힘들어 하는 요인이기도 하다. 또한 존중과 경청은Rogers(1961)가 인간의 긍정적 존중의 욕구를 충족하기 위해 제안하는 효과적인 대화 방법의 요소(적극적 경청, 공감적 이해, 수용적 존중, 그리고 일관된 진실성) 중의 하나이기도 하다.

목표제시와 피드백은 리더가 부하의 성장과 발전을 위한 목표를 제시하는 것뿐만 아니라 제시한 목표를 성공적으로 달성하기 위해 지속적으로 관심을 가지고 구체적으로 피드백하는 행동을 포함하고 있다. 목표를 제시하는 것은 변혁적 리더십의 이상적 영향력(Bass et al., 1999)과 유사성이 있는 것으로 보이지만, 변혁적 리더십에서는 리더가 조직의 비전과 관련된 목표를 제시하고 부하가 이를 내재화하는 것임에 반해, 코칭리더십의 목표 제시는 리더가 일방적으로 달성해야 할 목표를 제시하는 것이 아니라 선택 가능한 여러 가지 목표를 제시하고 최종 목표수립은 부하 스스로가 결정한다는 점에서 차이가 있다. 또한 코칭리더십은 목표를 제시하고 마는 것이 아니라 리더와 부하가 합의하여 도출한 목표를 제대로 수행하기 위한 다양한 피드백을 병행한다는 점에서 차이가 있다. 한편 피드백은 리더의 코칭 행동에서 많이 제시되는 코칭 행동이자 스킬이다(Graham et al., 1993; Ellinger et al., 2003; Hunt et al., 2002; Beattie, 2002). 코칭 리더십의 구성요인으로 목표제시와 피드백을

별개의 요인으로 구분하지 않고 하나의 요인으로 통합한 것은 부하가 스스로 결정한 목표를 성공적으로 수행할 수 있도록 즉각적이고 구체적인 피드백이 수시로 이루어져야 함을 의미한다.

마지막으로 관점변화 촉진은 부하가 기존과 다른 관점에서 사고하고 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 리더가 질문을 활용하는 것을 의미한다. 질문은 경청과 마찬가지로 다수의 코칭 연구에서 나타나고 있는 핵심 요인(Katz et al., 1996; Ellinger et al., 2003; Hunt et al., 2002)으로, 리더가 질문을 통해 부하의 기존 사고방식의 변화를 피하고 스스로 문제를 해결할 수 있도록 촉진하는 행동을 나타낸다. 이는 연구 1의 내용분석 결과로 나타난 지시적에서 코칭적으로의 리더 자신의 관점변화와는 다른 결과이다. 선행연구와 현장 전문가들의 의견과는 달리 코칭리더십은 리더 자신의 역할에 대한 관점변화보다는 부하가 문제를 해결하고 성과를 도출할 수 있도록 부하 자신의 관점을 변화시킬 수 있는 리더의 행동을 더 원하는 것으로 파악된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 코칭리더십의 구성 요인들은 인간의 인지적 요소(예, 인간관)가 행동에 영향을 미친다는 인지심리학의 이론을 반영하여 도출된 것이라 할 수 있다(Pelletier & Vallerand, 1996; Harackiewicz & Larson, 1986; Barrow, 1976). 다시 말해 리더가 부하를 존중하고 부하의 성장가능성을 지지하고 믿어야 부하가 자신의 강점을 자각하고 개발하도록 지원하고 돕는 리더십을 발휘할 수 있다는 인지와 행동 간의 프로세스를 반영한 요인들이라고 하겠다. 코칭리더십 척도의 구성타당도 검증과 더불어 자기효능감 및 조직태도와의 상관도 통계적으로 유의한 것으로

나타나 준거관련타당도도 검증되었다.

코칭은 조직 맥락에서 전통적으로 저성과에 대한 해결책으로써, 그리고 조직 성과와 연계된 개인의 효과성을 향상시키는 기술과 도구로 지각되어 왔다(Whitmore, 1998). 본 연구는 실무에서 하나의 스킬이나 도구로 활용되고 있는 코칭을 심리학적인 관점에서 접근하여 학문으로 발전시키려는 Grant 등(2002)의 노력에 참여하고 있다는 점에서 의의가 있다.

또한 본 연구는 코칭의 개념을 바탕으로 하여 조직 맥락에서 리더와 부하 간의 인식과 행동의 상호작용에 관심을 가지고(Pelletier et al., 1996; Flying et al., 1990), 무엇보다 부하가 리더에게 바라는 부분을 반영하여 리더십 요인을 도출하려고 시도했다는 점에서 의의가 있다. 리더십 못지않게 팔로워십에 관한 연구가 시도되고 있는 시점(노용진 등, 2008)에서 부하가 리더에게 바라는 바를 반영하는 코칭 리더십은 부하들의 내적 동기를 자극하고 자발적으로 자신의 역량을 발휘하여 부하의 개인적인 성과뿐 아니라 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 기대된다. 또한 코칭에 대한 정의와 관점에 따라 다양하게 도출되고 있는 리더의 코칭 행동을 학문적 틀 안에 통합하고, 코칭 행동을 초래할 수 있는 핵심적인 개념을 도출함으로써 경험적 연구가 부족한 코칭 분야의 연구(이선희, 2009)에 기여하였다.

한 가지 유의할 점은 두 번의 예비검사와 본 검사의 요인분석결과에서 나타났듯이 코칭 리더십의 하위요소들이 다소 불안정한 면이 없지 않다는 것이며 각 요인별 문항의 수가 다르다는 점이다. 또한 연구자가 기존 리더십과 차별화되는 요인이라고 간주했던 부하들의 선택권을 인정하고 수용하는 위임행동이나 지

원행동이 구성타당도를 검증하는 과정에서 누락되었으며, 현장에서 중요하게 여기는 경청은 심리적 지원과 존중 요인에 포함되었기 때문에 기존의 리더십과 차별화되는 요인이 두드러지지 않는다는 제한점도 있다. 향후 연구에서는 본 연구의 결과를 참고하여 코칭리더십의 특성을 보다 잘 표출할 수 있는 안정적 요인을 도출할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 다른 제한점으로는 기존의 다른 리더십 척도들과의 수렴 또는 변별타당도를 검증하지 않은 점이다. 앞서 언급했듯이 코칭 리더십의 구성개념이 아직 안정적이지 않고 연구과정에서 누락된 요인들도 있기 때문에 본 연구에서 타당도를 검증하기에는 무리가 있다고 판단된다. 향후 연구에서는 코칭리더십 및 기존의 리더십의 구성개념들 간의 공통점과 차이점을 명확하게 검증할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 실무적 의의는 코칭리더십의 구성요인을 행동적인 요소뿐만 아니라 행동을 이끌어내기 위한 인지적인 요소(인간관 또는 가치관)로 구분하여 요인을 도출했다는 점이다. 변혁적 리더십 척도인 MLQ, 과업주도적/배려적 리더십 척도인 LBDQ, 수퍼 리더십 척도인 SMLQ 등은 대부분 리더가 보일 수 있는 구체적인 행동 문항들로 구성되어 있다. 이러한 행동 문항을 토대로 리더십 교육과 훈련이 이루어지고 있지만, 실제 조직 맥락에서 교육의 전이(transfer)나 리더의 행동변화는 잘 일어나지 않고 있는 실정이다. 문헌 연구와 전문가 인터뷰에서 공통적으로 언급되었듯이 인간의 행동변화와 코칭 스킬의 효과성은 인지적인 패러다임의 변화로부터 시작된다고 볼 수 있다. 본 연구에서 행동 변화의 바탕이 되는 인지적 요인을 리더십의 구성요인으로 도출하

고 측정함으로써 향후 리더십 교육과 훈련 프로그램의 내용을 실제적인 행동변화에 중점을 두되 고객 맞춤형(인지적인 변화 vs. 스킬 습득) 리더십 교육 프로그램을 개발하는데 기여할 수 있을 것이다.

임원 코칭 전문가들은 코칭리더십을 발휘하기 위해 리더가 가장 먼저 해야 할 것으로 리더들의 코칭 패러다임으로의 전환을 꼽았다. 실제 코칭 교육을 받은 리더들이 조직 장면에서 경청과 질문, 칭찬과 같은 코칭 스킬을 시도하지만 대부분이 회의적인 결과를 보고하고 있다. 기대한 만큼의 성과가 나타나지 않는 원인은 리더들이 코칭 패러다임에 의구심을 갖고 코칭 스킬을 흉내만 내기 때문인 것으로 탐색되었다. 본 연구의 결과로 나타난 코칭리더십의 하위요인 중 부하의 성장가능성에 대한 믿음은 패러다임의 변화 없이 행하는 리더의 행동은 부하가 자신의 강점을 자각하고 개발하여 스스로에 대해 자신감을 갖게 하는데 아무런 영향을 미치지 못한다는 것을 반증한다고 볼 수도 있다. 따라서 리더십 교육에서 코칭 패러다임을 이론적으로 강의하고 설명하는 것으로 간략하게 끝낼 것이 아니라 본 연구의 실험 결과와 ‘인간은 믿는 만큼 성장하고 발전한다’라는 것과 관련된 영상을 제시함으로써 패러다임 변화의 중요성을 느낄 수 있도록 콘텐츠를 구성할 필요가 있다고 하겠다.

참고문헌

김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행 간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(2), 1-24.
 노용진, 김현기 (2008). 대한민국 직장인 리더

십 진단. *LG Business Insight*, 2008. 1. 30
 오인수 (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정 관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(3), 49-72.
 이선희 (2009). 리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향. *충남대학교 사회과학연구소: 사회과학연구*, 20(1), 115-142.
 이영석 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구. *성균관대학교 심리학과 박사학위논문*.
 이학식, 임지훈 (2008). 구조방정식 모형분석과 AMOS 7.0. 경기: 법문사.
 탁진국 (2007). 심리검사 개발과 평가방법의 이해. 서울: 학지사.
 한허정 (2007). 조직 중간 관리자의 코칭 역량에 관한 연구. *서울대학교 교육학과 석사학위논문*.
 Ahern, G. (2003). Designing and implementing coaching/mentoring competencies: a case study. *Counseling Psychology Quarterly*, 16, 373-383.
 Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
 Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
 Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
 Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

- Barrow, J. C. (1976). Worker performance and task complexity as causal determinants of leader behavior, style, and flexibility. *Journal of Applied Psychology*, 61, 433-440.
- Beattie, R. S. (2002). *Developmental managers: line managers as facilitators of work place learning on voluntary organizations*, Ph. D. Thesis, University of Glasgow.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2), 142-152.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York, NY: Harper Colloins Publishers Inc. 이무열 옮김. 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로. 경기: 김영사.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *Experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ellinger, A. M. (1997). *Managers as facilitators of learning in learning organizations*. Doctoral dissertation, University of Georgia, Athens.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: Adyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Fournies, F. F. (2000). *Coaching for improved work performance*(Rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(1), 2-13.
- Grant, A. M. (2002). Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition. *Mental Health and Goal Attainment, Dissertation Abstracts International*, 63(12), 6094. (UMI No. 3076389).
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations*(5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harackiewicz, J. M., & Larson, J. R. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 547-556.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842-856.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of organizational excellence, Spring 2002*.
- Katz, D. (1964). The Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, J. H., & Miller, F. A. (1996). Coaching

- leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 104-114.
- Kilburg, R. R. (2004). Trudging toward dodoville: conceptual approaches and case studies in executive coaching. *Consulting psychology Journal: Practice and Research*, 56, 203-213.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34, 77-87.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B., & Farren, C. (1986). Overcoming management resistance to career development programs. *Training and Development Journal*, 40(10), 77-81.
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57, 90-96.
- Mace, M. & Mahler, W. R. (1958). *On the Job Coaching: In Developing Executive Skills*. American Management Association.
- Manz, C. C., & Sims. H. P. Jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18-35.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *American Marketing Research*, 20(3), 709-734.
- McLean, G. N., & Kuo, M. (2000). *Coaching in organizations: Self-assessment of competence*. In K. P. Kuchinke(Ed.), Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference (pp.638-645). Raleigh-Durham, NC: Academy of Human Resource Development.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Moorman, R. H., & Blakly, G. L. (1995). individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Mulec, K., & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning: coaching in order to enhance the performance of drug development project management team. *R&D Management*, 35(5), 483-491.
- Oberstein, S. (2009). *10 steps to successful coaching*. ASTD Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 66-74.
- Pelletier, L. G., & Vallerand, R. J. (1996). Supervisors' beliefs and subordinates' intrinsic motivation: A behavioral confirmation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 331-340.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Personnel Decisions International. Minneapolis: MN.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15-18.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., &

- Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 465-476.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?, *Industrial and Commercial Training, 32*(3), 106-108.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming A Person*. Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1964). Toward a modern approach to values: The valuing process in the mature person. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 68*(2), 160-167.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn*. Columbus, OH: Merrill.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B. Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Talarico, M. S. (2002). Manager as coach in a pharmacy benefit management organization: A critical incidents analysis. University of Minnesota, for the degree of Ph. D.
- Tyson, L., & Birnbrauer, H. (1983). Coaching: A tool for success. *Training and Development Journal, 37*(9), 30-34.
- Wenzel, L. H. (2000). *Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing People, Performance, and Purpose*. (3rd eds.). 김영순 옮김. 성과향상을 위한 코칭 리더십. 경기: 김영사.
- Yukl, G. A. (2002). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management, 15*, 251-289.
- Zemke, R. (1996). The corporate coach. *Training, 33*(12), 24-28.

1차 원고접수 : 2011. 1. 7

2차 원고접수 : 2011. 2. 5

최종게재결정 : 2011. 2. 18

Development and Validity of the Coaching Leadership Scale

Cho, Eunhyun

Tak, Jinkook

KwangWoon University, Department of Industrial Psychology

The purpose of this study was to develop the coaching leadership scale and to examine the validity of the scale and the effect of coaching leadership on organizational attitude. 125 preliminary items and 8 factors of the coaching leadership scale were obtained based on contents analyses of relevant articles, focus group interview, executive coach interviews, and open questionnaires. I used an on-line survey to collect data. The initial coaching leadership scale was distributed to 293 employees for the first sample and 200 employees for the second sample. Results of exploratory factor analyses of the scale showed that the four factor solution with 38 items fit the data best. To test the validity of the scale, the questionnaire was distributed to 600 employees who were working in various types of companies. In order to check cross-validity of the scale, the total group was divided into two sub-groups with 300 employees of each group. 4 factors(respect, goal-setting and feedback, changing the view point, and belief of the growth potential of subordinates) with 24 items were obtained based on exploratory factor analyses for the first sub-group. This four-factor solution was supported by a confirmatory factor analysis for the second sub-group. The coaching leadership scale was significantly correlated with various criteria such as self-efficacy and supervisor trust, organizational citizenship, and organizational commitment, confirming criterion related validity of the scale. Finally, the implications and limitations of this study and the directions for the future research were discussed.

Key words : Coaching leadership, Coaching leadership scale, Leadership, Self-efficacy, Organizational attitude