



21세기 기업의 경영환경은 급격히 변화하였다. 시장은 글로벌화 되고, 경쟁은 갈수록 심화되고 있으며 조직은 변화하는 환경을 예측하기 어려운 정도로 불확실성하며 모호하고 복잡해지고 있다. 팬데믹 상황은 이러한 사회 변화 현상을 더욱 가속화시켰고, 기업은 생존과 성장을 위하여 빠르게 적응함과 동시에 변화를 주도적으로 이끌어 나가야만 하는 환경이 되었다. 이에 변화가 일상인 시대에서 조직의 경쟁력 강화, 성과 개선, 목표 달성을 위하여 조직은 미래를 예측하고 대응하는 측면에서 조직의 적응성과 성장(Parker & Bindl, 2010) 및 직원 변화의 주요 형태로써의 주도적이며 적응적인 변화지향행동에 점점 더 많은 관심을 갖게 되었다(Parker & Collins, 2010). 조직변화에 대한 구성원 개인의 태도와 행동은 조직의 성공을 결정하는 중요한 변인이기 때문이다(Abrell-Vogel et al., 2014; Armenakis et al., 1993). 변화지향행동은 구성원들이 자신과 조직에게 미래지향적인 변화를 가져오고, 지속적인 조직의 성공을 이루기 위해 조직의 경쟁우위에 기여하는 구성원들의 적극적이고 자발적인 업무행동의 형태이다(Griffin et al., 2007).

본 연구는 기업의 적응적인 성과에 기여하는 개별 구성원의 행동과 태도의 관점에서, 이들의 변화지향행동을 어떻게 촉진할 것인가라는 문제의식을 가지고 시작하였다. 더불어 구성원의 행동과 태도는 리더에 따라 크게 영향을 받기 때문에(Scott & Bruce, 1994) 개인의 변화와 성장을 중요시 하는 코칭리더십에 주목하였다. 코칭리더십은 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 등 다른 변화지향형 리더십이 조직맥락에서 변화에 초점을 맞추고 리더동일시를 강조하는 것과 달리 조직의 변화와 관련하

여 구성원 개인이 직무를 수행하는데 요구되는 학습과 성장에 초점을 맞추는 리더십이다(강영순, 김정훈, 2013). 또한 리더와 구성원이 수평적 관계에서 상호신뢰를 통해 구성원 스스로 목표를 설정하고 역량을 발휘하게 한다는 점에서 다른 리더십과 차이가 있다(양일선 등, 2015). 현대사회에서는 구성원 개개인의 수행 뿐 아니라 구성원과의 관계를 중시하고 변화와 성장을 촉진하는 리더에 대한 관심이 높아지고 있는 실정이다(우성민, 이진구, 2020). 코칭리더십은 조직의 구성원들이 업무를 수행할 때 자신의 성장과 조직의 성과를 달성하기 위해 자신의 강점을 활용하고 개발하도록 도와주고 촉진하는 리더십을 말한다(조은현, 탁진국, 2011). 따라서 조직의 리더는 코칭리더십을 발휘함으로써 구성원의 변화지향행동을 촉진하며 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다.

위와 같은 문제의식을 바탕으로 코칭리더십이 변화지향행동에 미치는 영향에 있어서 어떠한 심리적 과정을 거치는지 함께 확인하고자 한다. 코칭리더십이 타 리더십과 다른 리더의 행동을 통하여 변화지향행동에 영향을 주는 과정에서 구성원이 느끼는 심리적 변인을 확인하여 좀 더 효과적으로 변화지향행동을 촉진할 수 있기 때문이다. 특히 변화는 중요하고 필요함에도 불구하고 행동으로 옮기기가 쉽지 않다. 사람들은 아주 작은 일상의 변화에도 두려움을 느끼고 저항하기 때문이다. 본 연구에서는 변화의 이러한 속성을 고려하여 조직 구성원에게 변화지향행동을 이끌어 내는데 있어 코칭리더십의 영향과 함께 개인의 심리적 상태에 대해 주목할 필요가 있다고 보았다. Edmondson(1999)은 변화의 과정에서 조직 구성원들이 잠재적인 위협에도 불구하고

주도적인 행동을 하는 것에는 심리적 안전감이 필수적이라고 주장한 바 있다. 모든 변화의 과정에는 심리적 저항이 따르며, 변화의 필요성을 인식하는 것에서 나아가 변화행동을 하게 될 때에는 환경적인 지원을 경험하는 것에 더하여 개인의 심리적인 변화 과정이 반드시 있을 것이다. 코칭리더십은 구성원에 대한 존중의 태도와 성장에 대한 믿음을 바탕으로 신뢰관계를 형성하고, 양방향 소통을 통하여 조직의 목표를 분명히 제시하며, 업무 과정에서 피드백과 인정 및 관점을 확장하는 질문을 통해 스스로 문제를 해결하고 성장해 나갈 수 있도록 지원한다(조은현, 탁진국, 2011). 리더의 명확한 목표제시와 구체적인 피드백은 빠르게 변화하는 업무환경 속에서 어떤 목표를 가지고 무엇을 해야 하는지 불안할 수 있는 구성원들에게 심리적 안전감을 느끼게 할 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 심리적 안전감은 높은 수준의 관계적 신뢰를 인지하는 것이상이며, 자신의 생각을 두려움 없이 조직 안에서 표현하고 발언할 수 있는 상호존중의 특징을 보이는 업무 환경을 말한다. Khan (1990)에 의하면 심리적 안전감은 자신의 인상이나 지위, 직업에 부정적 결과가 생기는 것을 두려워하지 않고 스스로를 보여주고 활동할 수 있는 감각이라고 했다. 그리고 질적 연구를 통해 조직 구성원이 자신의 일에 열의를 가지거나 반대로 무관심하게 만드는 것은, 행동을 형성하는 경험들의 정적인 상황 보다는 순간적인 심리의 상태라고 밝히고 있다. 인간존중의 인간중심 심리학과 긍정심리학의 코칭철학을 기본으로 한 코칭리더십은 현대 조직에 필요한 구성원의 심리적 안전감을 형성하고 나아가 구성원 개개인의 변화지향행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수

있다.

더불어 코칭리더십이 구성원의 심리적 안전감을 거쳐 개인의 변화지향행동에 영향을 주는데 있어 그 수준은 개인의 차이에 따라 다르게 나타날 수 있을 것이다. 변화지향행동은 미래지향적이고 선행적인 행동(Griffin et al., 2010)이기 때문에 개인의 차이를 볼 수 있는 심리적 변인으로 미래시간전망을 제시하였다. 미래시간전망은 미래의 결과와 성과에 초점을 두며 현재의 행동을 결정하는 것을 말한다(Zimbardo & Boyd, 1999). 미래를 전망하는 것은 인간의 고유한 능력이며 미래의 가능성을 계획하고 평가하여 이것을 생각과 행동의 지침으로 사용한다(Gilbert & Wilson, 2007). 한편 행동을 결정하는데 정서는 매우 중요한 역할을 하며(Baumeister et al., 2007), 긍정적인 감정은 우리의 사고와 행동의 범위를 넓히고, 우리가 기존에 가지고 있던 자원을 더 잘 활용할 수 있게 만들어 준다(Fredrickson, 2001). 개인의 의사결정과 행동의 변화에 인간의 전망 능력과 정서가 미치는 영향이 크다는 연구가 활발히 진행되고 있으나, 구체적으로 기업의 상황에서 각각의 변인들의 관계를 규명하는 연구는 미흡한 실정이다. 위의 논의를 종합하여, 본 연구에서는 변화지향행동의 선행변인으로 코칭리더십의 영향을 검증하고자 하였다. 더불어 코칭리더십과 변화지향행동 간의 관계에서 개인의 심리적 과정을 밝히는데 심리적 안전감을 매개변인으로, 개인의 차이를 측정하는 미래시간전망을 조절변인으로 제안하여 매개효과와 조절효과를 알아보고, 끝으로 변인 간 관계를 통합적으로 확인하여 조절된 매개효과를 검증하고자 하였다.

## 변화지향행동(Change Oriented Behaviors)

변화지향행동은 개인의 주도적인 행동양식이라 할 수 있으며 조직 환경의 불확실성과 모호성이 증가하면서 직무기술서상 명시된 직무범위를 넘어서 개인이 예측하지 못한 새로운 환경이나 역할에 건설적으로 반응하는 적응적 행동과 개인이 스스로 방향성을 설정하고 변화를 추구하는 미래지향적이고 선행적인 행동으로 나눌 수 있다(Grant & Ashford, 2008). Griffin 등(2007)은 개인, 팀, 조직 차원에서 업무숙련도, 업무적응성, 업무주도성의 9가지 영역의 업무성과 모형을 제시하였다. 이것은 업무성과와 시민행동이라는 전통적 구분과 비교해서 좀 더 폭 넓은 역할 행동을 다루고 있으며 개인, 팀, 조직차원에 따라 세분화가 가능하다. 개인 수준의 변화지향행동은 조직시민행동(Organ, 1988)이나 역할 내 행동과 구별되는 역할 이상의 행동(Van Dyne & LePine, 1998) 과도 구별되며, 개인의 업무효과성에 기여하는 능동적인 업무행동을 말한다(조예슬 등, 2016). 또한 조직의 성과향상을 위하여 아이디어를 창출하고 실현하는 혁신행동(Scott & Bruce, 1994)과도 다르다고 할 수 있다.

전통적으로 업무성과는 직무기술서에 명시된 업무를 수행하는 업무숙련도의 측면에서 평가 되었으나, 불확실성이 높은 환경에서는 모든 우발적 상황을 예측할 수 없기 때문에 모두를 형식화 하여 반영할 수는 없다(Griffin et al., 2007). 이러한 경우 구성원들의 업무성과는 첫 번째 차원인 개인 업무숙련도를 넘어 두 번째 차원인 업무적응성과 세 번째 차원인 업무주도성을 달성해야 한다. 지속적인 혁신 및 변화의 요구로 인해 구성원의 업무주도성

에 대한 요구는 점점 증가하고 있다(Campbell, 2000). 업무 적응성은 조직 구성원이 예측하지 못한 새로운 업무 환경이나 역할에 긍정적으로 반응하고 대응하는 것을 말하며, 새로운 기술의 발달과 업무 형태, 전략적인 변화 등이 있을 때 필요한 중요 업무 행동이다(Griffin et al., 2007). 더불어 업무 주도성은 스스로 주변 환경을 변화시키기 위하여 스스로 방향을 설정하고 변화를 추구하는 미래지향적 행동으로 미래의 변화를 계획하고 시도하는 것을 말한다(Griffin et al., 2007). 본 연구에서는 빠르게 변화하는 조직의 현실적 필요성에 주목하여 Griffin 등(2007)의 연구에서 제시한 업무성과 중 업무적응성과 업무주도성을 조직 구성원의 변화지향행동 구성요인으로 설정하였다.

## 코칭리더십(Coaching Leadership)

사회 환경의 변화에 따라 업무 환경의 변화가 가속화 되고 조직의 구조와 일하는 방식도 또한 변화하고 있다. 이에 따라 조직은 변화에 대응하고 변화를 이끄는 리더십의 변화를 요구하고 있다. 이에 대한 대안으로 20세기 후반 조직에서 관리자의 수행향상에 도움을 주는 기법으로 코칭이 급속도로 성장하면서 코칭의 철학과 수평적 리더십을 바탕으로 한 코칭리더십의 개념이 등장하였다. 코칭리더십은 조직 구성원과의 수평적 관계를 기본 바탕으로 스스로 잠재력을 개발하고 성과를 이뤄 낼 수 있도록 지원하며 촉진하는 인간 존중의 리더십이다. 코칭리더십은 Maslow와 Rogers 등 인본주의 심리학자가 주장한 모든 개인은 스스로 성장할 잠재력을 충분히 가지고 있으며 더 높은 욕구에 이르기 위해 스스로 성장 하

고 노력하는 존재라고 본 인간관을 반영하고 있다(권경숙, 오상진, 2020; 탁진국, 조은현, 2011). 또한 인간의 본성에 대해 긍정적인 입장을 취하면서 인간을 변화를 위해 내재적으로 동기화되는 존재로 보는 Deci와 Ryan(2003)의 긍정심리학과 코칭심리학의 철학을 반영하고 있다.

코칭리더십은 구성원과의 신뢰를 기반으로 상호존중을 통한 협력적 동반자 관계를 형성하고, 직무수행을 위한 구체적이고 시의적절한 성과 피드백을 통해 개발을 촉진한다(Stowell, 1987). 전통적인 조직에서는 수직적 위계에 의한 통제형 리더십이 효과적이고 효율적이라고 평가되었다. 그러나, 수평적이고 분권화된 조직이 증가하면서 최근에는 리더의 역할 행동과 리더십에 대한 재정의의 필요성이 언급되면서 코칭리더십의 중요성이 점점 강조되고 있는 실정이다(박은희, 탁진국, 2022; 양일선 등, 2015). 코칭리더십은 구성원과 신뢰를 바탕으로 한 관계형성을 통해 조직관리의 새로운 시각을 제공(Stowell, 1986; Williams & Anderson, 1991)하며 구성원이 지닌 잠재적인 능력을 개발하고 동기를 강화하는 효과가 있다(Heslin et al., 2005). 또한 조직이 필요로 하는 변화와 혁신을 위해 중요한 의미를 지닌다(박주현, 윤병섭, 2018).

코칭리더십의 정의와 개념은 여러 연구에서 다양하다. 코칭리더십의 학문적인 연구는 Stowell(1986)에 의해 시작되었고, Stowell(1986)은 코칭리더십을 조직의 목표를 달성하기 위해 부하의 성장과 학습을 촉진하는 리더의 행동으로 보고 방향제시, 관계, 개발, 수행평가를 구성요인으로 제시하였다. Whitmore(2010)는 구성원을 수동적인 존재로 보지 않고 그들의 잠재력을 믿는 리더의 태도를 통해 구성원

들이 몰입할 수 있도록 하는 성과 지향적인 행동이라고 정의하였다.

국내 기업 상황에서 코칭리더십 척도를 개발한 조은현과 탁진국(2011)은 코칭리더십의 구성요인으로 존중, 목표제시와 피드백, 관점 변화, 성장에 대한 믿음의 네 가지를 제시하고 ‘조직 구성원들이 업무 수행을 하는 과정에서 본인과 조직의 성과를 향상하도록 스스로의 강점을 인식하고 개발할 수 있도록 도와주고 촉진하는 리더십’으로 정의하였다. 하위요인 중 존중은 리더가 구성원을 인간으로 존중을 다하고 심리적으로 지지하며 돕는 것을 의미한다. 둘째, 목표제시와 피드백 요인은 구성원의 성장과 긍정적인 변화를 돕기 위해 목표를 제시하고 업무와 관련된 구체적, 건설적 피드백을 제공하는 것을 의미한다. 셋째, 관점 변화 요인은 이전과는 다른 관점에서 해결 방법을 찾을 수 있도록 리더가 구성원에게 질문하는 것을 의미한다. 마지막으로 성장에 대한 믿음은 인간은 누구나 성장과 긍정적인 변화를 지향하는 잠재적 능력을 가진 존재이며, 자신의 문제를 스스로 해결해 나갈 수 있다는 구성원에 대한 리더의 믿음을 의미한다. 코칭리더십은 구성원 개개인의 잠재력을 무조건적으로 믿어주고 이를 개발시키는데 초점을 가지고 있다는 것이 다른 리더십과의 차이점이라 할 수 있다. 조직 구성원의 학습과 성장을 돕는 코칭리더십은 타 변화지향형 리더십이 조직맥락에서 변화에 초점을 맞추고 리더동일시를 강조하는 것과 달리 조직의 변화와 관련하여 구성원 개인의 직무를 수행하는데 요구되는 학습과 성장에 초점을 맞춘다(강영순, 김정훈, 2013).

최근의 코칭리더십에 관한 연구결과를 살펴보면, 조직수준에서 코칭리더십의 직접효과를

규명하는 연구가 많았고, 개인 성과의 측면에서 변화지향행동에 대한 연구는 거의 없는 실정이다(강명주, 정면숙, 2019). 또한 코칭리더십과 관련한 변인 간의 관계에서 심리적 변인의 매개효과를 규명하는 연구는 부족한 실정이다(우성민, 이진구, 2019). 따라서 본 연구에서는 코칭리더십과 조직 구성원의 변화지향행동 간의 관계를 매개 및 조절변인을 포함해 살펴보고자 한다.

### 코칭리더십과 변화지향행동

선행연구에서는 이러한 적응적, 주도적 변화행동의 선행변인으로 무엇보다 리더십의 발휘가 중요하다고 보고하고 있다(김애경, 2019; Parker & Collins, 2010). 그 밖에 개인의 주도적 행동의 선행변인으로 피드백에 대한 바램, 목표지향, 성취욕구, 직무몰입이 있으며(Crant, 2000), 리더의 비전 제시가 구성원의 주도적 행동에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다(Griffin et al., 2010). 또한 정서적인 지지, 방향 제시, 신뢰, 실수에 대한 너그러움 등도 구성원의 변화지향행동에 영향을 미치는 요인으로 보인다(조예슬 등, 2016).

이상의 선행연구를 종합해 보면 모호하고 불확실한 조직 상황 속에서 구성원의 변화지향행동을 이끄는 효과적인 리더십은 수평적인 관계 하에서 피드백을 적극 제공하고, 변화목표를 세울 수 있도록 하며 정서적으로 지지하는 리더십이 필요하다고 할 수 있다. 이것은 코칭리더십의 구성개념과 매우 공통되는 측면이 있다. 코칭리더십의 목표제시와 피드백은 리더와 구성원이 수평적 소통으로 조직의 목표를 공유하고 업무와 관련하여 피드백을 제공하는 것을 말한다. 또한 성장에 대한 믿음

은 구성원이 실수를 하더라도 수용하고 격려하는 태도로 나타날 것이다. 이 과정에서 사회적 관계로부터 정서적 지지를 경험하게 되고 직무몰입이 향상될 수 있다. 실제로 코칭리더십이 구성원 상호 간의 협력적 관계를 통해 자발적인 행동을 촉진한다는 연구 결과가 있으며(강영순, 김정훈, 2013), 수직적 소통에서 벗어난 수평적인 소통을 가능하게 하여 조직 구성원이 스스로 동기부여 되고 성과를 만들어 내는데 코칭리더십이 중요한 역할을 한다고 밝히고 있다(박주현, 2018). 본 연구에서 코칭리더십은 6개월 이상 함께 근무한 직속 상사의 리더십 행동을 조직구성원이 주관적으로 인식한 정도를 측정하였다. 구성원의 변화가 실제 행동으로 관찰된 상사의 코칭리더십으로 인한 영향인지 밝히기 위함이다. 선행연구를 바탕으로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 코칭리더십은 변화지향행동과 정서적인 관계를 가질 것이다.

### 심리적 안전감(Psychological Safety)의 매개효과

직장과 같은 특정한 맥락에서 발생하는 대인관계 위험을 감수하는 사람들의 인식을 설명하는 개념으로 심리적 안전감은 개인과 집단에 따라 각각 정의되고 있다(방호진, 2014). 개인 수준에서는 자신이 소속된 조직 안에서 자신의 생각을 자유롭게 표현해도 부정적인 결과가 발생하지 않는다는 개인이 느끼는 감정이다. 조직 수준에서는 의견을 제시하거나 어떤 업무를 실패했을 때 발생할 수 있는 관계적 위험에서 안전할 것이라는 팀 구성원 간

의 공유된 믿음과 조직분위기를 의미한다 (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). 즉, 심리적 안전감은 조직 내에서 자신이 제시한 아이디어나 의견이 부정적으로 인식되거나 쉽게 거절되지 않을 것이라는 개인의 신념 혹은 조직 내의 공유된 믿음을 의미한다(문세연, 이진화, 2022). 심리적 안전감의 연구결과를 보면 심리적 안전감이 업무성과나 적극적이고 주도적인 행동을 촉진하도록 하는데 선행변인으로써 상사의 리더십이나 사회적 자본 등이 중요하게 연구되었다. 상사는 구성원에게 업무를 부여하고 피드백을 제공하는 주요한 상호작용의 대상이며(Burris et al., 2008), 함께 일하는 상사나 동료는 심리적 안전감 형성에 영향을 미치는 주요 변인이 된다(김수진, 권기욱, 2019; 윤소겸, 조대연, 2019; 이시영, 김선혁, 2021; Carmeli et al., 2009). 따라서 리더의 리더십 스타일은 구성원이 느끼는 심리적 안전감에 중요한 요인이 될 수 있다. 코칭리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향에 관한 선행연구는 없으나, 팀 리더의 구성원들에 대한 코칭이 심리적 안전감을 높이는 것으로 나타났고(한민수, 2021; Edmondson, 1999), 구성원의 잠재력을 믿고 지원해 주는 코칭리더십의 특성이 긍정적인 리더 구성원 관계를 형성하게 되어 이것이 상사신뢰와 조직신뢰에 기여한다는 선행 연구들이 있다(박선규, 정은경, 2021; 유재홍, 탁진국, 2022). 신뢰는 조직에서 위협을 감수하는 요인이라는 측면에서 심리적 안전감의 특성과 연결되는 연구라 할 수 있다. 코칭리더십은 긍정적 상호작용을 통해 허심탄회한 업무의 공유를 하도록 하고 평가우려를 덜 지각하도록 하며, 리더의 목표제시와 피드백은 모호한 업무 상황에서 구성원에게 구체적인 방향을 찾을 수 있도록 하여 심리적 안전감을

높일 수 있으리라 예측할 수 있다. 이러한 연구결과들로 볼 때, 코칭리더십은 심리적 안전감에 정적인 영향을 줄 것으로 가정할 수 있으며, 따라서 아래와 같은 가설 2를 도출하였다.

심리적 안전감은 조직 내에서 개인으로 하여금 다양한 시도를 할 수 있도록 장려함과 동시에 실패를 수용하는 분위기를 만듦으로써 변화에 대한 두려움 및 장벽을 해소하는 역할을 할 가능성을 시사한다. 선행 연구에 따르면 구성원들은 주도적인 변화행동을 실행하기에 앞서 스스로의 행동에 따른 잠재적 손실이나 위협을 추정하게 되는데 심리적 안전감을 가질수록 주도적인 행동을 할 가능성이 높다 (Edmondson, 1999). 심리적 안전감은 개인이나 팀 수준에서 모두 조직 내의 구성원들이 정보와 지식을 공유하는 데 영향을 미치며, 학습을 강화하고, 업무수행 및 조직의 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다(Detert & Burris 2007; Edmondson & Lei, 2014). 심리적 안전감이 높을수록 구성원이 업무를 개선하기 위해 더 노력하는 모습을 보이며, 변화를 위한 갈등 상황이나 의견의 대립 상황에서도 위협을 덜 느끼고 수행을 높인다는 것을 말한다(김영식, 김인혜, 2018). 탁제운과 신제구(2017)는 구성원이 심리적 안전감을 가질수록 적극적이고 주도적인 태도를 보인다고 강조한 바 있다. 본 연구에서는 상사의 코칭리더십을 인식하고 이로 인하여 심리적 안전감이 향상되어 개인 업무의 적응성과 주도성이 높아지는 것을 예상하였기 때문에 개인 차원의 심리적 안전감을 측정하여 구성원 개인의 변화지향행동에 주목하였다. 심리적 안전감이 코칭리더십과 변화지향행동 사이를 매개할 것으로 가정하였으며, 가설 3과 가설 4

를 도출하였다.

**가설 2.** 코칭리더십은 심리적 안전감에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

**가설 3.** 심리적 안전감은 변화지향행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

**가설 4.** 심리적 안전감은 코칭리더십과 변화지향행동을 매개할 것이다.

#### 미래시간전망(Future Time Perspective)의 조절효과

Seligman 등(2016)은 인간의 핵심적인 특징으로 전망능력을 소개하며 인간이 과거와 현재에만 의존하는 것이 아니라, 미래에 대한 상상과 기대를 바탕으로 삶을 계획하고 결정을 내린다는 것을 강조하였다. 더불어 심리학 연구에서 미래에 대한 관심을 더욱 가져야 한다고 주장하였다. 본 연구에서는 구성원의 변화지향행동을 예측하는데 개인적인 차이로 미래시간전망을 주목하고, 미래시간을 떠올리고 행동하는 개인의 차이가 주도적이고 적응적인 업무행동을 예측하리라고 예상하였다. 미래시간전망은 현재의 행동이 미래에 어떻게 영향을 미칠지 관심을 갖는 태도와 행동을 말한다. 인간의 시간 인식 및 시간 관리 능력을 이해하고 발전시키는 데 중요한 연구를 진행한 Zimbardo & Boyd(1999)는 Zimbardo Time Perspective Inventory를 개발하였고 이를 탁진국 등(2016)이 우리나라 직장인을 대상으로 타당화 하였다. 국내 연구에서는 시간관, 시간관점, 시간조망, 시간전망 등으로 다양하게 번역되어 사용되고 있다. 본 연구에서는 Future 요인만을 구분하여 미래시간전망으로 번역하여 측정하였다.

Zimbardo & Boyd(1999)는 시간관점은 시간에 대한 개인적인 태도이자 우리의 삶에 질서와 조화, 의미를 부여하기 위하여 우리의 생활을 시간의 범주로 나누는 과정이라고 정의하였다. 시간관점을 과거 긍정, 과거 부정, 현재 쾌락, 현재 운명, 미래의 5개 요인으로 구성하고, 무의식적으로 인간의 삶에 많은 영향을 미치며, 개인의 행동과 태도를 예측하게 하는 개인의 차이를 측정하는 변인으로 작용할 수 있다고 하였다. 이는 사람들이 자신의 행동이나 의사결정을 하는 과정에서 과거, 현재, 미래의 시점 중 어느 시점을 우선시하고 지향하고 있는지와 관련된다(Boniwell et al., 2010). 선행연구를 살펴보면 미래시간전망은 높은 자기존중감 및 긍정적 감정, 행동 대처와 상관관계가 높고(Wills et al., 2001), 업무관련 업적, 업무 만족도, 업무 관여도 및 조직시민행동과 정적이상관이 있으며 반생산적 업무행동을 감소시키는 것으로 나타났다(Wojtkowska et al., 2021). 또한 미래시간전망의 수준이 높을수록 현재의 행동이 미래의 목표를 달성하는 데 도움이 된다고 인식하게 됨으로, 그로 인해 현재의 행동을 더 중요하게 생각하는 것이다(Simons et al., 2004). 권기철과 서영욱(2020)의 연구에 의하면 미래시간전망을 가진 개인은 시간 관리를 잘하며 미래 목표를 위해 노력하고 높은 혁신성과 자기효능감으로 긍정적인 태도를 형성한다고 하였으며, 미래시간전망은 직업만족과 성장, 자긍심 및 지속적 업무 체고 등 긍정적인 태도와 행동에 정적 상관이 있는 것으로 밝혀졌다(Henry et al., 2017). 위의 연구결과들로 미래시간전망이 높은 조직 구성원은 목표를 성취하기 위해 자신의 업무를 좀 더 주도적으로 계획하고 주어진 일을 해내기 위해 적응적인 노력을 기울일 것이며 긍정적인 태

도를 가질 것으로 예측할 수 있다.

한편 미래시간전망은 정서와 밀접한 관계가 있다. 미래시간을 전망하고 느끼는 부정적, 긍정적 정서는 의사결정과 행동에 중요한 영향을 미친다(Baumeister et al., 2007). 선행연구에서도 이러한 정서의 영향을 살펴볼 수 있다. 오은혜와 탁진국(2012)은 미래시간전망이 낮은 사람은 기대보다는 현재나 과거의 불안정적인 상황에 초점을 두는 경우가 많기 때문에, 구체적이고 도전적인 계획을 수립하는 것이 긍정정서에 더 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 미래시간전망이 높은 사람은 이미 미래에 관심을 가지고 행동을 준비하는 것에 긍정적인 사고가 형성되어 있기 때문에 미래시간전망이 낮은 사람에 비해서 계획행동에 의해 긍정정서를 형성하는 강도가 상대적으로 약하다고 할 수 있다는 것이다(오은혜, 탁진국, 2012). 또한 손연경과 이승연(2020)은 미래시간전망과 정신적 안녕감의 연구에서 미래시간전망이 개인의 심리적 적응에 기여함을 밝히면서 미래시간전망의 수준에 따라 개입해야 함을 강조하였다.

선행연구들을 바탕으로 미래시간전망이 낮은 사람은 미래에 대한 관심도가 낮고 미래의 불확실한 상황을 긍정적으로 생각하는 경향이 낮음을 알 수 있다. 따라서 이러한 사람들은 심리적 안전감을 통해 긍정정서가 증진되어야

새로운 변화행동을 할 가능성이 높다고 기대할 수 있다. 즉, 코칭리더십이 심리적 안전감을 매개하여 구성원의 변화지향행동에 영향을 주는 과정에서 미래시간전망이 낮은 구성원일수록 심리적 안전감이 높을 때 더 변화지향행동을 할 것이라고 예측할 수 있다.

**가설 5.** 미래시간전망은 심리적 안전감과 변화지향행동 사이의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다. 즉, 미래시간전망이 낮을수록 심리적 안전감과 변화지향행동의 관계가 더욱 높게 나타날 것이다.

**가설 6.** 미래시간전망은 코칭리더십이 심리적 안전감을 통해 변화지향행동에 영향을 미치는 간접효과를 부(-)적으로 조절할 것이다.

## 방 법

### 연구대상자 및 자료수집

본 연구의 대상자는 연구의 목적에 따라 현직장에 6개월 이상 재직 중인 직원을 대상으로 하여 설문을 실시하였다. 조직 구성원이 자신의 상사의 태도와 행동을 관찰하고 그에 따른 업무 행동을 하는데 최소 6개월의 시간은 소요될 것이라고 판단하였으며, 이 기준에

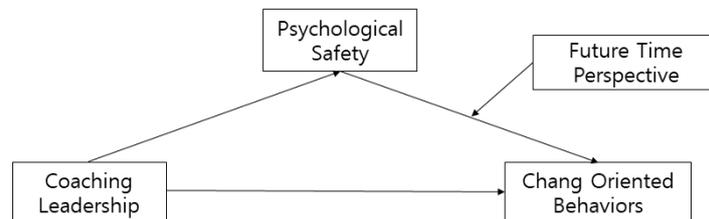


Figure 1. Research Model

따라 온라인 설문조사 업체를 통하여 총 368 명에게 설문을 실시하였다. 이중 불성실 응답자 19명을 제외한 349명의 데이터를 최종분석에 사용하였다.

인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 349명 중 남성 183명(52.4%), 여성 166명(47.6%)으로 남성이 더 많았으며, 연령대별로는 20대가 85명(24.4%), 30대가 89명(25.5%), 40대가 89명(25.5%), 50대가 86명(24.6%)으로 고르게 분포하였다. 최종학력은 대졸이 219명(62.8%)로 가장 많았으며 그 다음으로는 전문대졸이 53명(15.2%), 대학원 이상이 39명(11.2%), 고졸 이하 38명(10.9%)이었다. 연구대상자들의 근속연수는 10년 이상이 112명(32.1%)로 가장 많았고, 그 다음으로 1년 이상 3년 미만 61명(17.5%), 3년 이상 5년 미만 60명(17.2%), 7년 이상 10년 미만 54명(15.5%), 5년 이상 7년 미만 39명(11.2%), 6개월 이상 1년 미만 23명(6.6%)이었다. 현 상사와 근무한 기간을 살펴보면 1년 이상 3년 미만이 118명(33.8%), 5년 이상 97명(27.8%), 6개월 이상 1년 미만이 70명(20.1%)이고 3년 이상 5년 미만이 64명(18.3%)이었다. 마지막으로 직급은 사원급이 130명(37.2%)로 가장 많았고, 대리급 70명(20.1%), 과장급 58명(16.6%), 부장급 45명(12.9%), 차장급 34명(9.7%), 임원급 12명(3.4%)이었다.

#### 측정도구

##### 상사의 코칭리더십(Coaching Leadership)

본 연구에서는 상사의 코칭리더십 측정을 위한 척도로 조은현과 탁진국(2011)이 타당화한 코칭리더십 척도를 사용하였고 6개월 이상 함께 한 직속상사의 리더십 행동을 측정하도록 하였다. 본 척도는 4가지 요인 24개의 문

항으로 구성되었으며, 요인별 문항을 예로 들면, ‘존중’은 ‘나의 업무 방식을 존중한다’, ‘목표제시와 피드백’은 ‘업무 진행 과정에서 구체적이며 현실적인 피드백을 한다’, ‘관점변화’의 문항은 ‘해결책을 제시하기 보다는 내가 해결책을 찾을 수 있도록 질문 한다’가 있으며, ‘직원의 성장가능성에 대한 믿음’에는 ‘상사는 나의 잠재력과 성장 가능성을 믿는다’는 문항이 포함되어 있다(조은현, 탁진국, 2011). 점수가 높을수록 상사의 코칭리더십이 높다는 것을 뜻하며, Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점, 매우 그렇다 = 5점)로 측정하였다. 본 연구에서 코칭리더십의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .97로 나타났다.

##### 변화지향행동(Change Oriented Behaviors)

본 연구에서는 Griffin 등(2007)의 척도에서 구성원의 업무적응성과 업무주도성을 구성요인으로 수정하여 우리말로 번안한 김애경(2019)의 척도를 사용하였다. 본 척도는 2가지 요인 6개의 문항으로 구성되었으며, 요인별 문항을 예로 들면 업무적응성은 ‘나는 핵심업무 변화에 도움이 되는 새로운 기술을 배운다’, 업무주도성은 ‘나는 핵심업무를 수행하는 것에 좀 더 나은 방법들을 먼저 시작한다’ 등으로(김애경, 2019) Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점, 매우 그렇다 = 5점)로 측정하였고, 본 연구에서 변화지향행동의 신뢰도 계수는 .87로 나타났다.

##### 심리적 안전감(Psychological Safety)

Edmondson(1999)이 팀 수준으로 개발한 척도를 Carmeli와 Gittell(2009)이 수정하고 신은정(2021)이 개인 수준으로 수정 번안한 척도를 사용하였다. 본 척도는 7개의 문항으로 구성

되었으며, 문항의 예는 ‘나는 부서에서는 실수를 하더라도 비난받지 않을 것이다’, ‘동료들과 함께 일하면서, 나의 독특한 스킬과 재능이 가치 있게 받아들여지고 활용된다고 느낀다’ 등이 있다(신은정, 2021). 본 연구에서 심리적 안전감의 신뢰도 계수는 .78로 나타났다.

#### 미래시간전망(Future Time Perspective)

탁진국 등(2016)이 짐바르도의 시간관을 우리나라 직장인 대상으로 타당화한 연구에서 미래지향 시간관의 7문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘내가 무언가를 달성하고 싶을 때, 나는 목표를 설정하고 그 목표를 이루기 위한 구체적인 방안을 생각한다’, ‘완수해야 할 일이 있다면 그것을 방해하는 유혹들을 잘 견뎌낼 수 있다’ 등이 있다(탁진국 등, 2016). 미래시간전망 척도의 신뢰도 계수는 .82로 나타났다.

#### 분석방법

본 연구는 SPSS 25.0을 통하여 기술통계와 신뢰도 분석, 측정된 변수 간의 상관분석을 먼저 실시하였다. 그 후 가설 검증을 위해 PROCESS Macro를 활용하여 변인 간 매개효과 및 조절효과, 조절된 매개효과 분석을 진행하였고 부트스트래핑 분석(Hayes, 2013)을 통해 유의성을 확인하였다. 가설 1, 가설 2, 가설 3과 가설 4를 검증하기 위한 매개효과 모형은 PROCESS Macro의 Model 4를, 가설 5를 검증하기 위한 조절효과 모형은 PROCESS Macro Model 1, 가설 6에 해당하는 조절된 매개효과는 PROCESS Macro의 Model 14를 사용하였다. 또한, Johnson-Neyman 방법으로 조건부 간접효과 유의성을 검증하였다. 본 연구에서는 인

구통계학적 변인들을 더미변수로 변환하였으며, 변환된 더미변수를 공변량에 투입하여 연구의 직·간접적인 영향을 통제한 후 가설을 검증하였다.

## 결 과

#### 기술통계 및 상관분석

주요 변인들의 기술통계와 상관계수를 Table 1에 제시하였다. 분석에 앞서 본 연구의 인구통계학적 변인과 연구 변인 간의 회귀분석 결과 종속변인인 변화지향행동에 직급과 학력이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 매개변인인 심리적 안전감에는 성별이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조절변인인 미래시간전망에는 학력과 근속연수가 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변인 간의 상관분석을 확인하면 독립변인인 코칭리더십은 매개변인인 심리적 안전감과 .58의 상관을, 종속변인인 변화지향행동과 .39의 상관을 나타내었고, 조절변인인 미래시간전망과 .29의 상관을 보였다. 심리적 안전감은 종속변인인 변화지향행동과 .53의 상관을 보였으며, 조절변인인 미래시간전망과 .39의 상관이 관찰되었다. 마지막으로 조절변인인 미래시간전망은 종속변인인 변화지향행동과 .52의 상관이 있는 것으로 나타났다.

#### 코칭리더십과 변화지향행동 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과

코칭리더십이 변화지향행동에 영향을 미치는 데 있어 심리적 안전감의 매개효과 검증

Table 1. Descriptive statistics and correlations among study variables ( $N=349$ )

Variables	1	2	3	4
1. Coaching Leadership	-			
2. Change Oriented Behaviors	.39**	-		
3. Psychological Safety	.58**	.53**	-	
4. Future Time Perspective	.29**	.52**	.39**	-
Mean( $M$ )	3.45	3.70	3.48	3.85
Standard Deviation( $SD$ )	.74	.59	.57	.53

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

위해서 PROCESS Macro Model 4를 사용하였다. 그리고 간접효과의 유의미성을 검증하기 위해 부트스트래핑 방식으로 5,000회 반복하였다. 부트스트래핑 방식은 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않는 경우 간접효과가 유의미하다고 해석한다(Hayes, 2013). 분석과정에서 인구통계학적 변인은 더미변수로 변환하여 공변량에 투입하였다. 그 결과는 Table 2에 제시하였다. 분석 결과 코칭리더십은 심리적 안전감( $B = 0.449, p < .001$ )과 변화지향행동( $B = 0.094, p < .05$ )에 정(+)-적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며,

심리적 안전감은 변화지향행동에 유의미한 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다( $B = 0.483, p < .001$ ). 따라서 코칭리더십이 변화지향행동과 심리적 안전감에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이라 설정한 가설 1과 2는 지지되었으며, 심리적 안전감이 변화지향행동에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이라 설정한 가설 3도 지지되는 것으로 나타났다. 또한, 코칭리더십이 심리적 안전감을 거쳐 변화지향행동에 이르는 경로의 간접효과는 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0이 포함되지 않았기 때문에 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

Table 2. The mediating effect of Psychological Safety

Independent Variable	Dependent Variable	$B$	$SE$	$t$	95% CI		
					LLCI	ULCI	
Coaching Leadership	Psychological Safety	0.449	0.034	13.353***	0.383	0.516	
Coaching Leadership	Change Oriented Behaviors	0.094	0.044	2.115*	0.007	0.181	
Psychological Safety	Change Oriented Behaviors	0.483	0.058	8.390***	0.370	0.596	
Mediating(Indirect) Effect				$Effect$	$SE$	95% CI	
						LLCI	ULCI
				0.217	0.035	0.152	0.290

Note. \* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

따라서 심리적 안전감은 코칭리더십과 변화지향행동을 매개할 것이라 설정한 가설 4는 지지되었다.

심리적 안전감과 변화지향행동의 관계에서 미래시간전망의 조절효과

심리적 안전감과 변화지향행동 간의 관계를 미래시간전망이 유의미한 조절효과를 갖는지 확인하기 위하여 PROCESS Macro Model 1을 통해 부트스트래핑 방식으로 5,000회 반복 추출하고 조절효과를 검증하였다. 이때 독립변인인 심리적 안전감과 조절변인인 미래시간전망은 평균중심화 하였으며, 인구통계학적 변인

은 더미변수로 변환하여 공변량에 투입하였다. 조절효과 분석결과 Table 3과 같이 심리적 안전감과 미래시간전망의 상호작용항이 변화지향행동을 부(-)적으로 유의미하게 예측하는 것으로 나타나 조절효과가 있었다( $B = -0.164, p < .05$ ). 더불어 전체 모형의 설명량은 유의미하였으며( $R^2 = .408, p < .001$ ), 상호작용항의 추가에 따른  $R^2$  변화량 또한  $.009(p < .05)$ 로 유의미하게 증가하여 미래시간전망의 조절효과가 검증되었다. 이는 심리적 안전감과 변화지향행동의 관계 정도가 미래시간전망의 정도에 따라 달라짐을 의미한다.

한편 조절변인의 특정한 값 범위에서 심리적 안전감이 변화지향행동에 영향을 주는 조

Table 3. The moderating effect of Future Time Perspective

Variables	Dependent Variable : Change Oriented Behavior				
	B	SE	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
Psychological Safety (A)	0.425	0.047	9.003***	0.332	0.517
Future Time Perspective (B)	0.420	0.051	8.269***	0.320	0.520
A × B	-0.164	0.073	-2.231*	-0.308	-0.019
$R^2$ increase by interaction	$R^2$		F		p
	.009		4.977*		.026

Note. \* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

Table 4. Conditional effects at values of Future Time Perspective

Future Time Perspective		B	SE	t	95% CI	
					LLCI	ULCI
-1SD	-.527	0.511	0.066	7.783***	0.382	0.640
Mean	.000	0.425	0.047	9.003***	0.332	0.517
+1SD	.527	0.338	0.056	6.046***	0.228	0.448

Note. \*\*\* $p < .001$

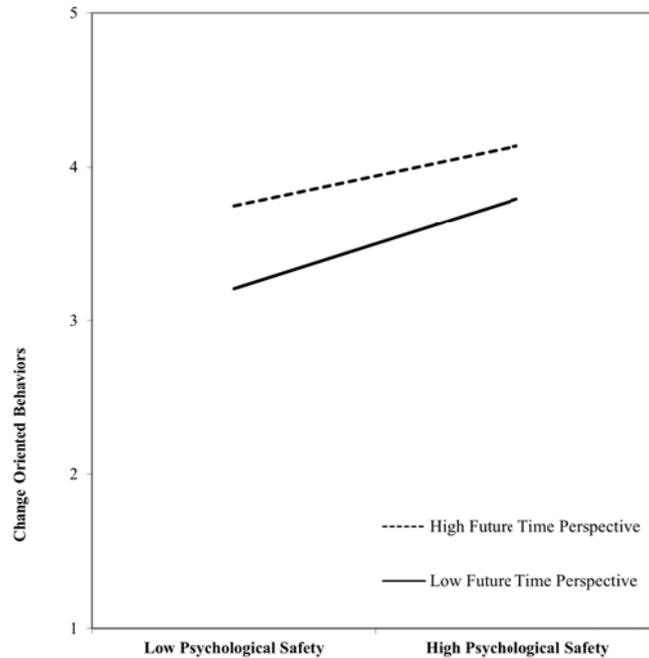


Figure 2. The moderating effect of Future Time Perspective

건부 효과가 있는지 분석한 결과 Table 4와 같이 미래시간전망이 낮은 수준(-1 표준편차), 평균 수준, 높은 수준(+1 표준편차)에서 통계적으로 유의한 조건부 효과가 나타났다. 즉, 미래시간전망이 낮은 수준과 높은 수준에서 심리적 안전감이 높아질수록 변화지향행동도 높아진다고 볼 수 있다. 미래시간전망이 낮은 집단과 중간 집단, 높은 집단으로 분류하여 변화 정도를 알아 본 결과 Figure 2와 같이 미래시간전망의 모든 수준에서 심리적 안전감 증가에 따라 변화지향행동은 더욱 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 미래시간전망이 높은 경우보다는 낮은 경우가 심리적 안전감이 변화지향행동에 미치는 정(+)적 효과를 더 높이는 것으로 나타났다. 따라서 미래시간전망이 심리적 안전감과 변화지향행동 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이라는 가설 5는 지

지되었다.

#### 심리적 안전감과 미래시간전망의 조절된 매개효과

위에서 확인된 코칭리더십이 심리적 안전감을 거쳐 변화지향행동으로 가는 간접효과 전체가 미래시간전망의 수준에 따라 달라지는지 확인하기 위해 PROCESS Macro Model 14를 사용하여 조절된 매개효과 분석을 실시하였고, 부트스트래핑 방식으로 5,000회 반복 표본 추출하고 95% 신뢰구간을 산출한 후 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위해(Hayes, 2013), 코칭리더십, 심리적 안전감, 미래시간전망을 평균중심화 하여 분석하였다. 또한, 인구통계학적 변인은 더미변수로 변환하여 공변량에 투입하여

Table 5. The moderated mediation effect of Future Time Perspective by Psychological Safety

Dependent Variable	Variables	B	SE	t	95% CI	
					LLCI	ULCI
Psychological Safety	constant	-1.549	0.119	-13.054 ***	-1.782	-1.316
	Coaching Leadership	0.449	0.034	13.353 ***	0.383	0.516
Change Oriented Behaviors	constant	3.502	0.143	24.438 ***	3.221	3.784
	Coaching Leadership	0.063	0.041	1.544	-0.017	0.143
	Psychological Safety (A)	0.379	0.056	6.831 ***	0.270	0.488
	Future Time Perspective (B)	0.413	0.051	8.113 ***	0.313	0.513
	A × B	-0.161	0.073	-2.200 *	-0.305	-0.017
$R^2$ increase by interaction		$R^2$	F		p	
		.008	4.838*		.029	

Note. \*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

Table 6. Conditional indirect effects at values of Future Time Perspective

Future Time Perspective	B	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
-1SD	-.527	0.464	0.332	0.606
Mean	.000	0.379	0.270	0.488
+1SD	.527	0.294	0.171	0.418
Moderated mediating (indirect) index	Index( $\omega$ )	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
	-.072	0.034	-0.136	-0.002

Note. Effect: Mediating(indirect) effect size,  $\omega$ : Moderated mediating(indirect) index(Hayes, 2015).

분석을 진행하였다. 경로 상 회귀계수 검증 결과는 Table 5에 제시하였으며 미래시간전망의 수준에 따른 간접효과의 크기와 유의미성, 조절된 매개지수는 Table 6에 제시하였다.

코칭리더십은 심리적 안전감을 정적으로 예측하였고( $B = 0.449, p < .001$ ), 심리적 안전감은 변화지향행동을 정적으로 예측하였다( $B =$

$0.379, p < .001$ ). 이 과정에서 코칭리더십이 변화지향행동을 유의미하게 예측하지 않는 것으로 나타나 심리적 안전감은 완전 매개효과를 가지는 결과가 나왔다. 심리적 안전감과 미래시간전망의 상호작용항은 변화지향행동을 유의미하게 예측하였다( $B = -0.161, p < .05$ ). 더불어 전체 모형의 설명량은 유의하였고( $R^2$

= .412,  $p < .001$ ), 상호작용항 추가에 따른  $R^2$  변화량도 .008( $p < .05$ )로 유의하였다. 이는 코칭리더십이 심리적 안전감을 경유하여 변화지향행동에 정적으로 영향을 미치는데, 미래시간전망은 이러한 심리적 안전감의 매개효과를 조절하는 것을 의미한다. 즉, 코칭리더십이 증가하면 심리적 안전감이 증가하게 되고, 이것은 변화지향행동을 증가시키는데, 이 경로에서 심리적 안전감의 매개효과는 조절변인인 미래시간전망의 수준에 따라 달라진다는 것이다.

다음으로 조절변인인 미래시간전망의 조건부 간접효과의 통계적 유의성을 확인한 결과, Table 6에서 보고하듯 미래시간전망의 조건부 간접효과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 미래시간전망이 낮은 수준(-1 표준편차), 평균 수준, 높은 수준(+1 표준편차)에서 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않았다. 끝으로 조절된 매개지수는 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 부(-)적인 수치로 나타났다. 따라서 미래시간전망은 코칭리더십이 심리적 안전감을 통해 변화지향행동에 영향을 미치는 간접효과를 부(-)적으로 조절할 것이라 설정한 가설 6은 지지되었음을 확인할 수 있었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 조직의 구성원을 대상으로 코칭리더십이 변화지향행동에 영향을 주는 과정에서 심리적 안전감의 간접효과가 작용함을 밝히고, 심리적 안전감이 변화지향행동에 미치는 영향이 미래시간전망에 따라서 어떻게 달라지는지 파악하는 것이다. 이에 더하여 코칭리더십이 심리적 안전감을 통해 변화지향행

동에 영향을 미치는 간접효과에서 미래시간전망의 조절된 매개효과를 알아보았다. 결과적으로 심리적 안전감은 코칭리더십과 변화지향행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났고, 미래시간전망의 조절효과와 조절된 매개효과도 유의미한 것으로 검증되었다. 본 연구의 주요 결과와 시사점은 아래와 같다.

첫째, 코칭리더십이 변화지향행동과 정적인 관계를 가질 것이라는 가설 1은 지지되었다. 구성원들이 스스로의 강점을 인식하고 성장과 변화를 할 수 있도록 촉진하는 코칭리더십이 구성원의 업무적응성과 업무주도성을 높이는 데 도움이 됨을 나타낸다. 리더가 구성원을 인간으로서 존중하고 목표와 업무와 관련된 건설적 피드백을 제공하면서 스스로 해결 방법을 찾도록 질문하는 것은 구성원들이 변화하는 조직 상황에서 변화지향행동을 하는 것을 촉진함을 보여준다. 이것은 코칭리더십이 광의의 변화지향행동에 포함되는 혁신행동, 조직시민행동, 창의적 행동 등에 영향을 미친다는 기존의 연구들과도 일치한다(박은희, 탁진국, 2022; 신민철, 2020; 유재홍, 탁진국, 2022)

둘째, 코칭리더십과 변화지향행동 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과가 있을 것이라는 가설4는 지지되었다. 가설을 검증하는 과정에서 코칭리더십이 심리적 안전감에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이라는 가설2와 심리적 안전감이 변화지향행동에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이라는 가설3 또한 지지되었다. 구성원의 변화와 성장을 지원하는 상사의 코칭리더십이 실제 구성원의 변화지향행동에 긍정적인 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감이라는 심리적 변인이 작용하는 효과를 확인한 것이다. 리더에 의해 조직 구성원이 인지

하는 존중감은 자신의 의견이 의미 있는 것으로 여겨지며 무시되지 않을 것이라는 믿음을 가지게 하였다고 볼 수 있다. 또한 불확실하고 모호한 상황에서 구성원의 성장 가능성을 믿고, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 돕는 리더의 태도는 구성원들이 부정적 반응에 대한 두려움 없이 자신을 표현할 수 있도록 하고, 이러한 심리적 안전감이 실제 변화지향행동을 하는데 긍정적인 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

셋째, 미래시간전망은 심리적 안전감과 변화지향행동 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이라는 가설 5는 지지되었다. 미래시간전망이 높은 수준인 조직 구성원 보다 낮은 조직 구성원에게 심리적 안전감이 변화지향행동에 미치는 효과가 더 긍정적으로 나타났다. 미래시간전망이 낮은 집단일수록 심리적 안전감이 높아야 변화지향행동을 보일 가능성이 크다는 것을 의미한다. 이것은 미래시간전망이 낮은 경우 미래에 대해 계획을 세우지 못하고 걱정과 불안이 많게 되는데 이런 상황에서 변화지향행동을 하기 위해서는 뭔가 새로운 시도를 해도 피해를 보지 않고 안전하다는 생각이 들어야 변화지향행동을 보이게 될 것이다. 반면 미래시간전망이 높은 경우에도 심리적 안전감이 들수록 변화지향행동을 더 하기는 하지만 미래시간전망이 낮은 구성원에 비해서는 크게 나타나지 않았다고 볼 수 있다. 미래시간전망이 높아서 변화지향행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있기 때문이다. 이것은 미래시간전망이 높으면 불안이 낮고 긍정정서가 높다는 선행연구와도 부합한다(오은혜, 탁진국, 2012; Zimbardo, 2008).

마지막으로 코칭리더십이 심리적 안전감을 통해 변화지향행동에 영향을 미치는 매개 경

로에서 미래시간전망의 조절된 매개효과 가설 6은 지지되었다. 코칭리더십이 높을수록 구성원이 심리적 안전감을 가질 가능성이 높고, 이는 변화지향행동과도 강한 관련성을 가지는데, 그 과정에서 미래시간전망 수준이 낮은 구성원의 경우 심리적 안전감이 더 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 본 연구에서는 변화지향행동과의 관계에서 미래시간전망의 주효과가 유의미했기 때문에 미래시간전망의 수준을 향상시키는 자체만으로도 변화지향행동을 높일 수 있음을 알 수 있다.

본 연구의 결과의 학문적 의의는 코칭리더십과 변화지향행동 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과를 처음으로 밝혔으며, 이러한 매개모델이 개인의 미래시간전망에 따라 달라진다는 점을 새롭게 검증하였다는 것이다. 코칭리더십의 연구 동향을 분석한 결과를 살펴보면 주로 결과변인에 대한 코칭리더십의 직접효과를 확인한 것으로 효과를 일으키는 기제 등을 규명하는 연구가 부족한 실정이라고 분석하였다. 이와 관련하여 관련 변인 간의 관계에서 매개효과와 조절효과와 등의 연구가 필요하다고 제안된 바 있다(강명주, 정면숙, 2019; 류수영, 제나리, 2020). 따라서 본 연구는 코칭리더십과 변화지향행동의 관계에서 구성원들이 보이는 업무 행동에 대한 간접적인 영향의 과정을 실증적으로 검증하였다.

구체적으로 본 연구는 첫째, 리더십과 변화지향행동 연구의 이론적 논의 영역을 확장하였다. 변화에 대한 적응과 주도적 대응을 위한 구성원의 태도와 행동에 영향을 주는 선행변인으로 코칭리더십을 확인하였다. 강지운, 이효섭(2020)의 연구를 보면 코칭리더십과 관련된 변인으로 조직 몰입, 자기효능감, 직무만족, 혁신행동, 이직의도, 긍정심리자본 등과

같은 개념이 많이 언급됨을 알 수 있다. 그러나 코칭리더십이 가장 기본적으로 추구하는 구성원의 행동 변화와 관련하여 주도적이며 적응적인 업무 행동에 대한 연구는 거의 없는 실정임을 알 수 있다. 변화가 일상인 현대의 기업환경에 비추어 볼 때 변화에 대한 조직 구성원의 자발적인 행동양식인 변화지향행동을 결과변인으로 하여 검증한 것은 코칭리더십의 연구 영역 확장에 기여하였다고 볼 수 있다. 둘째, 심리적 안전감을 매개로 한 모형을 검증하여 코칭리더십으로 인한 심리적 안전감이 구성원들의 변화지향행동을 높인다는 점을 국내 연구에서 처음으로 밝혔다는 것이다. 코칭리더십이 구성원의 변화지향행동에 영향을 미치는 새로운 메커니즘을 제시하였다는 것에 의의가 있다. 셋째, 코칭리더십과 변화지향행동 간 심리적 안전감의 매개효과가 미래시간전망에 의해 조절되는 조절된 매개효과를 확인하였다. 미래시간전망의 조절효과와 심리적 안전감의 간접효과를 전체적으로 분석하여 조건부 간접효과를 확인하였고, 미래시간전망 수준에 따른 조건부 간접효과를 검증하였다. 이를 통해 심리적 안전감과 개인 차이를 측정할 수 있는 변인인 미래시간전망의 상호 영향 관계를 입체적으로 설명하였다는 점에서 기존 연구와 차별성이 있다. 넷째, 심리학의 관심 영역을 미래로 확장하는데 기여하였다. Seligman 등(2016)은 인간이 과거와 현재에만 의존하는 것이 아니라, 미래에 대한 상상과 기대를 바탕으로 삶을 계획하고 결정을 내린다는 것을 강조하였다. 더불어 심리학 연구에서 미래에 대한 관심을 더욱 가져야 한다고 주장한 바 있다. 본 연구에서는 미래시간전망이라는 변인을 통해 미래가 어떻게 현재의 태도와 행동에 영향을 미치는지 다시 한

번 확인하였다.

현재 기업의 경영환경은 빠르게 변화하고 있으며 예측하기 어려운 정도로 모호성이 증가하였다. 이렇게 변화가 일상인 시대에서 조직은 무엇을 해야 하는가? 조직차원의 대응과 제도의 보완 등도 중요하지만 결국 변화는 조직구성원에 의해 만들어 지며, 좀 더 기민함을 발휘하고 창의적인 성과를 내기 위해서는 변화에 적응하며 새로운 변화를 이끄는 사람을 육성하는 것일 것이다. 본 연구의 실무적 의의는 이러한 조직의 요구에 실무적인 해답을 찾을 수 있다는 것이다. 첫째로, 코칭리더십이 구성원의 변화와 성장을 촉진하는 중요한 요인이라는 것이다. 조직구성원은 함께 근무하는 직속 상사의 태도와 행동에 크게 영향을 받는다. 특히 적응적이고 주도적인 행동을 촉진하는 것은 나의 가능성을 믿고 존중하며, 방향을 제시하고 피드백을 아끼지 않는 태도이다. 조직에서는 부하직원의 변화와 성장에 관심을 기울이는 코치형 리더를 육성하는 것이 필요하다. 리더들에게 리더십 개발을 위한 코칭 서비스를 제공하거나 교육적 개입을 하는 것이 효과적인 방법이 될 수 있다. 둘째, 심리적 안전감을 높이는 방법을 모색해야 한다는 것이다. 리더는 구성원이 심리적으로 안전하다고 느낄 수 있는 직장 분위기를 조성하는데 힘써야 하며 수평적인 커뮤니케이션과 평가에 있어서의 공정성 등을 담보할 수 있도록 해야 한다. 심리적 안전감에 리더가 미치는 영향이 크기 때문에 리더는 구성원의 다양한 의견을 존중하고 개인이 가진 특성과 차이를 인정하는 태도를 보이는 것이 필요할 것이다. 또한 조직 구성원들 스스로 긍정적으로 소통할 수 있는 소통역량을 키우는 것이 필요하다.

마지막으로, 본 연구에서 개인 차이로 검증한 미래시간전망은 일상적인 삶 뿐 아니라 업무에 있어서 변화지향행동에도 영향을 미침을 검증하였다. 새로운 기술의 발전과 업무환경의 변화는 미래를 전망하는 능력을 가지고 있는 인간에게 당연히 기대와 불안이라는 정서를 일으킨다. 본 연구의 결과를 보면 미래시간전망이 낮은 특성을 가진 개인은 긍정적인 정서를 향상시키는 것이 변화행동에 있어서 중요하다. 이런 경우 업무 계획하기 혹은 경력 계획하기 등을 통해 정서와 행동을 조절할 수 있다. 목표를 명확히 하거나 업무의 우선순위를 정하는 것, 불필요한 걱정을 줄이는 방법 등으로 미래시간전망의 수준을 올릴 수 있다. 또한 조직의 리더와 코칭 관계를 형성하여 심리적 안전감을 향상시킬 수 있을 것이다. 미래시간전망은 변화 가능한 개인의 특성이다. 조직 구성원들이 미래시간전망을 향상할 수 있도록 리더는 조직의 비전과 목표를 공유하고, 개인의 경력 개발과 학습을 지원하려는 노력이 필요하다. 조직 구성원들이 효과적인 시간관을 갖도록 코칭이나 상담적 개입을 하여 변화지향행동을 높일 수도 있을 것이다.

본 연구가 가지는 시사점에도 불구하고 아래와 같은 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 시간에 따른 변인 간 영향의 과정을 설명하지 못하였다. 단일 시점에서 수집된 자료를 가지고 횡단 연구로 진행되었기 때문이다. 따라서 추후에는 종단적 연구 설계를 적용하여 좀 더 명확하게 주요 변인들의 관계를 살펴볼 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 코칭리더십 수준을 측정하는데 있어서 구성원의 관찰을 전제로 하여 직원이 상사의 행동과 태도를 인식한 수준을 측정하였다. 이러한 측정은

리더와 구성원 사이의 상호작용 빈도나 리더에 대한 구성원의 태도, 인상 등에 따라서 실제와 다르게 보고될 수 있다. 그러므로 본 연구의 결과를 일반화하는 데에는 한계점을 갖는다. 셋째, 자기보고식 설문으로 측정되었기 때문에 신뢰성과 객관성 부분에서 측정의 한계를 가지고 있고, 주관적 인식에 따른 편향이 있을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 다면평가 등의 설계를 통해 객관성을 확보하는 것을 제안한다. 넷째, 본 연구에서는 인간의 전망능력과 변화지향행동의 미래지향성을 이유로 미래시간전망을 설정하여 조절된 매개효과를 살펴보았다. 과거나 현재시간에 대한 인식과 미래시간전망과의 관계를 파악하지 못한 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 다양한 시간전망에 대한 연구가 진행될 수 있을 것이다. 위에 제시한 제한점에도 불구하고 본 연구는 불확실성과 모호함이 증가하는 현재의 기업 환경에서 조직 구성원에게 요구되는 변화지향행동에 영향을 미치는 리더십 유형과 작동 과정, 더불어 이를 조절하는 구성원의 특징을 살펴보았다는 것에 의의가 있다.

## 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, 기본심리 욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. *대한경영학회지*, 26(7), 1909-1928.  
<http://www.riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A99741465>

- 강지운, 이효섭 (2020). 토픽모델링과 키워드 네트워크 분석을 활용한 관리자 코칭리더십의 국내 연구 동향. *한국성인교육학회* 23(4), 181-210.  
<http://www-riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A107165058>
- 권경숙, 오상진 (2020). 코칭리더십이 팀창의성에 미치는 영향: 피드백 수용도와 창의적 자기효능감의 다중매개효과를 중심으로. *경영교육연구*, 35(1), 291-314.  
<https://doi.org/10.23839/kabe.2020.35.1.291>
- 권기철, 서영욱 (2020). 미래지향적 시간관, sns 태도, sns 추천의도의 구조적 관계. *디지털 콘텐츠학회논문지*, 21(4), 741.  
<http://dx.doi.org/10.9728/dcs.2020.21.4.741>
- 권혁기, 한나영 (2018). 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰를 매개로 변화지향행동과 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구 조직원의 조절효과. *한국산업정보학회논문지*, 23(3), 143-159.  
<http://dx.doi.org/10.9723/jksis.2018.23.3.143>
- 김수진, 권기욱. (2019). 임파워링 리더십과 건설적 발언 행동의 관계: 심리적 안전감의 매개효과. *리더십연구*, 11(1), 3.  
<https://doi.org/10.22243/tklq.2019.11.1.3>
- 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>
- 김애경 (2019). 진정성 리더십과 변화지향행동의 관계성: 직장 내 신뢰의 매개효과와 심리적 안전의 조절효과. *박사학위논문*. 숭실대학교 대학원.  
<http://www-riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=T15500187>
- 김영식, 김인혜 (2018). 성격과 리더배려행동이 팀 응집력에 미치는 영향: 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1), 195-220.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.31.1.201802.195>
- 류수영, 제나리 (2020). 코칭리더십 연구 동향 분석. *코칭연구*, 13(6), 5.  
<http://dx.doi.org/10.20325/KCA.2020.13.6.5>
- 문세연, 이진화 (2022). 기업 근로자의 심리적 안정감에 관한 메타분석. *기업교육과 인재연구*, 24(2), 1.  
<https://doi.org/10.46260/KSLP.24.2.1>
- 박선규, 정은경 (2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력 거리성향의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 34(3), 349.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i3.349-375>
- 박은희, 탁진국 (2022). 공무원 상사의 코칭리더십이 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향: 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 코칭*, 6(1), 57-93.  
<http://www-riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A108183770>
- 박주현, 윤병섭 (2018). 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 신뢰의 매개효과. *경영컨설팅연구*, 16(1), 35-49.  
<https://www.earticle.net/Article/A327153>
- 방호진 (2014). 심리적 안전 분위기의 팀 성과 및 팀 몰입에 대한 효과 팀 성찰의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 27(8), 1269.  
<http://www-riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A1>

- 00143720
- 손연경, 이승연 (2020). 대학생의 분배 및 절차 공정성에 대한 개인적 믿음, 미래지향 시간관과 정신적 안녕감의 관계. *한국심리학회지: 발달*, 33(1), 65-84.  
<https://doi.org/10.35574/KJDP.2020.3.33.1.65>
- 신민철, 오상진 (2020). 리더의 코칭리더십이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향: 그릿에 의해 조절된 전환학습의 매개효과 중심으로. *경영교육연구*, 35(2), 261-285. <https://doi.org/10.23839/kabe.2020.35.2.261>
- 신은정 (2021). 리더의 성과코칭이 직원의 혁신 행동에 미치는 영향: 지각된 내부자 지위 및 심리적 안전감의 매개효과와 피드백 환경 인식의 조절효과. 석사학위논문. 광운대학교 대학원  
<http://www.riss.kr/link?id=T15809036>
- 양일선, 이승호, 이덕로 (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향-부하의 감성 지능의 매개효과를 중심으로-. *인적자원관리연구*, 22(5), 49-72.  
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.5.49>
- 오은혜, 탁진국 (2012). 경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 미래시간전망과 코칭리더십의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(4), 727-748.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.4.201211.727>
- 우성민, 이진구 (2019). 코칭리더십 연구동향 분석. *역량개발학습연구(구 한국hrd연구)*, 14(3), 243-273.  
<http://www.riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A106385213>
- 유재홍, 탁진국 (2022). 코칭리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리적 안전감의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(3), 649-673. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.649-673>
- 윤소겸, 조대연 (2020). 임파워링 리더십, 심리적 안전감, 팀 효과성의 구조적 관계: 국내 A 대기업 사무직을 대상으로. *HRD연구(구 인력개발연구)*, 22(1), 55.  
<https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2020.22.1.003>
- 이성호, 최석봉 (2018). 진정성리더십이 조직변화몰입 및 변화지향행동에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과. *대한경영학회지*, 31(8), 1483-1507.  
<https://doi.org/10.18032/kaaba.2018.31.8.1483>
- 이시영, 김선혁 (2021). 임파워링 리더십과 실패를 통한 학습이 발언 행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개효과. *인적자원개발연구*, 24(3), 87-113.  
<https://doi.org/10.24991/KJHRD.2021.09.24.3.87>
- 조예슬, 최용득, 이동섭 (2015). 조직 내 사회적 교환관계와 변화 지향적 행동: 긍정심리자본의 매개역할을 중심으로. *한국인사조직학회 발표논문집*, 2015(3), 289-314.  
<http://www.riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A101497460>
- 조은현, 탁진국 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v24i1.127-155>
- 탁진국, 장성배, 김수연, 이병걸, 남동엽 (2016). 짐바르도 시간관 척도 타당화: 직장인을 대상으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29(3), 367-383.  
<http://www.riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=A103592153>
- 탁제운, 신제구 (2017). 참여적 리더십이 발언

- 행동과 목표몰입에 미치는 영향: 리더십  
퇴와 심리적 안전감의 매개효과를 중심으  
로. *HRD연구*, 19(3), 39-72.  
<https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2017.19.3.002>
- 한민수, (2021). 리더의 코칭이 팀구성원의 심리  
적 안전감과 직무몰입에 미치는 영향. 석사  
학위논문. 숭실대학교 교육대학원.  
<http://www-riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=T16023209>
- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders'  
commitment to change and their effectiveness  
in change - a multilevel investigation. *Journal  
of Organizational Change Management*, 27(6),  
900-921.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K.  
W. (1993). Creating readiness for organizational  
change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.  
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).  
*Transformational leadership*. Psychology press.  
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Nathan DeWall,  
C., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes  
behavior: Feedback, anticipation, and reflection,  
rather than direct causation. *Personality and  
Social Psychology Review*, 11(2), 167-203.  
<https://doi.org/10.1177/1088868307301033>
- Boniwell, I., Osin, E., Alex Linley, P., &  
Ivanchenko, G. V. (2010). A question of  
balance: Time perspective and well-being in  
British and Russian samples. *The Journal of  
Positive Psychology*, 5(1), 24-40.  
<https://doi.org/10.1080/17439760903271181>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S.  
(2008). Quitting before leaving: The mediating  
effects of psychological attachment and  
detachment on voice. *Journal of Applied  
Psychology*, 93, 912-922.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Campbell, J. W. (2020). Workgroup accord and  
change-oriented behavior in public service  
organizations: Mediating and contextual  
factors. *Journal of Management & Organization*,  
26(5), 719. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.42>
- 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>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in  
organizations. *Journal of Management*, 26(3),  
435-462.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980).  
Self-determination theory: When mind  
mediates behavior. *The Journal of Mind and  
Behavior*, 33-43.  
<https://www.jstor.org/stable/43852807>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership  
behavior and employee voice: Is the door  
really open? *Academy of Management Journal*,  
50(4), 869-884  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- 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>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2007). Propection: Experiencing the future. *Science*, 317(5843), 1351-1354. <https://doi.org/10.1126/science.1144161>
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12-22. [https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/ICP\\_R\\_journal\\_1\\_April\\_2006.pdf#page=14](https://groups.psychology.org.au/Assets/Files/ICP_R_journal_1_April_2006.pdf#page=14)
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0017263>
- 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/10.1007/978-1-4899-0429-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0429-4_12)
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context: A systematic review of quantitative studies. *Frontiers in Psychology*, 8, 413. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00413>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.842>
- 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>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- <https://doi.org/10.2307/2393071>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., Williams, H., M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <http://www-riss-kr.libproxy.kw.ac.kr/link?id=O5043051>
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, NY: Wiley.
- Seligman, M. E., Railton, P., Baumeister, R. F., & Sripada, C. (2016). *Homo prospectus*. Oxford University Press.
- Simons et al., (2004). Placing motivation and future time perspective theory in a temporal perspective. *Educational Psychology Review*, 16, 121-139. <https://doi.org/10.1023/B:EDPR.0000026609.94841.2f>
- Stowell, S. J. (1987). *Leadership and the coaching process in organizations*. The University of Utah. <https://psycnet.apa.org/record/1988-53969-001>
- Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2015). Building and sustaining proactive behaviors: The role of adaptivity and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 63-72. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-013-9334-5>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Hachette UK.
- Williams, L. J., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wills, T. A., Sandy, J. M., & Yaeger, A. M. (2001). Time perspective and early-onset substance use: A model based on stress - coping theory. *Psychology Of Addictive Behavior*,(2), 118-125. <http://dx.doi.org/10.1037/0893-164X.15.2.118>
- Wojtkowska, K., Stolarski, M., & Matthews, G. (2021). Time for work: Analyzing the role of time perspectives in work attitudes and behaviors. *Current Psychology*, 40(12), 5972-5983. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-019-00536-y>

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999).  
Putting Time in Perspective: A valid,  
reliable individual-differences Metric. *Journal  
of Personality and Social Psychology*, 77(6),  
1271-1288.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>

투고일자 : 2023. 01. 20.

수정일자 : 2023. 04. 12.

게재일자 : 2023. 05. 12.

## The Effect of Coaching Leadership on Change Oriented Behaviors: Mediation Effect of Psychological Safety and Moderated Mediation Effect of Future Time Perspective

In Wha Lee

Jin Kook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study is to reveal the effect of coaching leadership on psychological safety and change-oriented behavior, and how the effect differs depending on the level of future time perspective. Accordingly, the relationship between coaching leadership and change oriented behavior was examined, and the mediating effect of psychological safety in the influence of coaching leadership on change oriented behavior was confirmed. In addition, the moderating effect of future time prospects was confirmed when psychological safety affects change-oriented behavior. Finally, the moderated mediating effect of future time prospects was verified in the mediation of psychological safety in the relationship between coaching leadership and change-oriented behavior. For this purpose, data from 349 Korean office workers were collected through an online survey, and data were analyzed using SPSS 25.0 and PROCESS Macro. As a result of the study, it was verified that the relationship between coaching leadership and change-oriented behavior was significantly mediated by psychological safety and had a partial mediating effect. Both the moderating effect and the moderated mediating effect of future temporal prospects were significant. Finally, in this study, the implications, limitations, and suggestions derived from the research results were discussed.

*Key words* : coaching leadership, change oriented behaviors, psychological safety, future time perspective