

## 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과

성 현 정

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 리더의 코칭 리더십과 부하의 창의적 행동의 관계를 검증하는데 목적이 있다. 또한 코칭 리더십과 창의적 행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하였다. 연구 대상은 국내 기업의 직장인 429명을 대상으로 실시하였다. 연구 결과, 코칭 리더십은 부하의 창의적 행동에 정적인 영향을 미쳤다. 또한 심리적 임파워먼트는 코칭 리더십과 창의적 행동의 관계를 부분매개하였다. 본 연구 결과를 토대로 연구의 학문적 의의와 실무적 시사점, 제한점, 연구 제안에 대해 논의하였다.

주요어 : 코칭 리더십, 창의적 행동, 심리적 임파워먼트, 매개효과

---

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

빠르게 변화하고 있는 환경에 적절히 적응해나가기 위해 조직은 무엇보다 인재확보를 위한 노력에 집중하고 있으며 구성원의 역량 향상을 위한 다양한 전략을 사용하고 있는데, 최근 코칭을 활용한 방법이 주목받고 있다(송영수, 2011; 리상섭, 2010; Maltbia & Marsick, 2009).

코칭을 조직에서 사용하는 방법으로 외부의 전문 코치를 활용하거나 조직 구성원을 코치로 훈련시키고 있다. 코치는 피코치와의 상호작용을 통해 피코치가 더 발전적인 방향으로 나아갈 수 있도록 도움을 준다.

대부분의 조직은 코칭을 받는 대상을 관리자, 임원 등으로 한정하여 코칭을 진행해왔다. 하지만 최근엔 리더십의 한 형태로 조직 내 리더가 부하직원을 대상으로 코칭 역량을 발휘하는 코칭리더십이 자리 잡았다(Gilley, 2000; Kostrzewa, 2002; Wenzel, 2000).

수직적인 조직 구조가 수평적인 구조로 변해가면서 팀 단위로 운영되는 제도 안에서 팀의 리더 역할은 갈수록 중요해지고 있다. 특히 리더가 발휘하는 리더십의 형태에 따라 부하가 가진 능력을 업무에서 충분히 활용할 수 있는지가 달라지며 이는 자연스럽게 성과에도 영향을 미친다.

다양한 리더십 중 하나인 코칭리더십은 새로운 리더십의 형태로 리더의 일방적인 지시가 아닌 부하와 리더의 상호작용을 통해 부하가 충분히 능력을 발휘할 수 있도록 하는 것이다. 리더는 코칭리더십을 통해 부하직원이 스스로 자신과 업무의 문제를 파악하고 상황을 해결할 수 있도록 도와준다(조대연, 박용호, 2011). 리더의 코칭 행동은 부하의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다(김정식, 서문교, 2008).

이러한 코칭리더십은 3가지 철학을 담고 있

다(하원식, 탁진국, 2012). 첫째, 모든 사람에게서 무한한 가능성이 있다. 둘째, 자신에게 필요한 답은 그 사람의 내부에 존재한다. 셋째, 답을 찾는 과정에서 파트너가 필요하다. 이러한 코칭 철학을 리더의 특성에 적용함으로써 리더와 부하의 관계를 다시 정의하게 된다. 코칭리더십을 가진 리더는 부하 직원의 무한한 가능성을 믿고 자기중심적인 관점에서 벗어나 부하의 입장에 초점을 맞추며 부하에게 내재되어 있는 답을 찾아준다.

코칭리더십은 기존의 리더십과 다르게 부하의 역량을 향상시키기 위해 개인의 능력을 믿고 끊임없는 피드백을 통해 문제를 해결하고자 한다. 이러한 환경에서 부하는 과업 수행에 보다 적극적으로 임할 것이다. 직장인의 창의성과 관련한 기사를 살펴보면 입사 후 직장인 40.7%가 자신의 창의성이 증가했으며 특히 리더가 도전정신을 격려했을 때 창의성 발현에 도움이 된다고 응답했다(조선일보, 2010). 기업은 창의적인 인재를 선발하기 위해 많은 시간과 비용을 투자한다. 창의성은 교육, 주변의 환경을 통해 충분히 개발될 수 있는 후천적인 역량이다. 하지만 국내 조직 문화는 서양에 비해 집단주의, 유교주의가 강하며 협력이 이루어지지 않고, 의사결정의 자유와 조직의 지원이 적고, 외적 평가와 비판에 민감하다(성은현, 2006). 이러한 조직 환경에서 구성원은 창의적인 사고를 할 수 있는 절대적인 시간이 부족하며, 변화와 위협을 피하려고 하는 경향이 강해진다.

이러한 상황적 요인에도 불구하고 창의적 행동은 리더의 적극적인 코칭리더십과 조직의 지원을 통해 발휘될 수 있는 부분이다. 부하는 리더의 코칭리더십을 통해 자신이 기존에 가지고 있던 사고에서 벗어나 다양한 각도로

문제를 바라볼 수 있게 되며 이는 결과적으로 창의적 행동에 긍정적인 영향을 준다. 또한 코칭리더십은 부하의 창의적 행동과 관련이 있는 문제해결능력 향상과 인지적 유연성에 도움을 준다(박재진, 최은수, 2013; 김정식, 서문교, 2008). 그 결과 리더의 코칭리더십은 부하의 창의적 행동으로 이어진다(하원식, 탁진국, 2012). 더 나아가 코칭리더십은 조직 구성원의 혁신행동에도 유의한 영향을 미쳤다(권미경, 2015). 하지만 코칭리더십과 창의적 행동의 관계를 직접적으로 밝힌 선행연구는 많지 않다.

코칭리더십은 부하와 함께 목표를 설정하고 스스로 해결할 수 있도록 돕는다. 이러한 리더의 참여적 의사결정은 조직몰입에 영향을 준다(박준철, 홍순복, 2007; Yammarino & Naughton 1992). 즉, 부하가 스스로 참여할 수 있도록 동기부여하고 자기가 결정할 수 있는 권한을 갖고 있다고 지각한다(김정식, 차동욱, 2013). 이를 통해 코칭리더십은 부하의 심리적 임파워먼트 향상에 긍정적인 영향을 미친다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 리더의 코칭리더십이 부하의 창의적 행동에 미치는 영향력을 분석하고자 한다. 둘째, 코칭리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 검증하고자 한다. 셋째, 코칭리더십과 창의적 행동과의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하고자 한다.

### 코칭리더십

코칭리더십에 대한 정의는 학자마다 다르다. Stowell(1986)은 코칭리더십이 방향제시, 개발, 수행평가, 관계로 구성되어 있다고 제시했다. 코칭리더십이란 구성원들을 신뢰하며 수

평적인 관계로 대하는 것이다. 또한 개인의 가능성을 보고 동기부여를 도와주며, 쌍방향 커뮤니케이션 및 피드백을 통해 스스로 문제를 해결한다. 리더는 조직 구성원을 신뢰하며, 부하를 상하관계가 아닌 수평적인 관계로 대한다. 이를 통해 조직구성원이 스스로 문제를 해결하고, 그들의 역량과 성과향상을 돕는다.

이선희(2009)는 다양한 코칭의 정의를 토대로 코칭리더십을 전문가의 역량을 가진 코치와 리더의 상호작용의 결과로 리더의 역량을 개발하며 조직의 효과성 향상에 기여하는 과정으로 정의했다. 이에 대한 특징으로 코칭은 코치와 피코치의 일대일 상호작용이며, 사적인 맥락이 아닌 조직의 맥락 속에 있고, 코칭은 학습이나 개발이라는 것을 제시했다.

Greene과 Grant(2003)는 코칭리더십이란 조직의 구성원이 자신의 문제를 스스로 해결하고, 수행능력을 향상시켜 성과를 달성하는 결과 지향적이고 체계적인 리더의 행동으로 정의하였다.

Lueke(2004)는 코칭리더십을 리더가 조직구성원의 가능성을 향상시키고 성과를 위한 문제해결을 목표로 하는 리더와 부하의 상호작용이라고 제시했다.

탁진국, 조은현(2011)은 코칭리더십을 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성에 대한 믿음의 4개 요인으로 구성하였다. 첫째, 존중은 종업원을 한 사람으로 존중하고 심리적으로 지지하며 경청하는 것이다.

둘째, 목표제시와 피드백은 개인의 성장과 발전을 위해 목표를 제시하고 이 목표를 달성하기 위해 리더가 지속적인 관심 및 피드백을 제공하는 것이다. 기존의 리더십과 코칭리더십을 구별하는 요인 중 하나로 리더와 부하가 함께 목표를 도출해내는 것이다.

셋째, 관점변화는 문제를 해결하기 위해 기존의 관점에서 벗어나 새로운 방식으로 사고하고, 스스로에게 답을 찾도록 돕는 것이다. 이 때 리더는 자신의 주관에 개입하기보다 부하의 입장에서 이해하는 것이 중요하다. 상황과 개인의 특성을 고려한 질문을 통해 부하에게 내재되어있는 답을 끌어내도록 한다. 이를 통해 부하는 기존에 자신이 가지고 있던 사고에서 벗어나 다양한 각도로 문제를 바라볼 수 있다.

마지막으로 성장가능성에 대한 믿음이다. 이는 코칭리더십의 핵심 요인으로 누구나 성장가능성이 있고 스스로 문제를 해결할 능력이 있다고 믿는 것이다.

이러한 선행연구를 살펴보면 코칭리더십은 조직 구성원을 신뢰하며, 문제를 스스로 해결할 수 있도록 한다는 공통점이 있다. 또한 목표를 수립하고 달성하기 위해 리더와 부하가 지속적이고 체계적인 의사소통을 한다는 특징이 있다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 코칭리더십이란 조직의 리더가 부하직원의 성장가능성을 믿고 존중하며 스스로 성장할 수 있도록 돕는 것으로 정의했다. 코칭리더십은 조직구성원에 대한 믿음과 존중이 주요 요인이다. 또한 부하가 스스로 문제를 해결하도록 돕는 것이 중요하기 때문에 위와 같이 코칭리더십을 정의하고자 한다.

리더가 코치의 역할을 할 경우 종업원의 직무만족과 직무수행이 향상되며(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003), 조직몰입에 영향을 준다(Aldag & Kuzuhara, 2002; Hunt & Weintraub, 2002). 또한 코칭리더십을 통해 조직구성원의 자발적인 동기부여를 유발할 수 있다(Hackman & Wageman, 2005). 하지만 코칭리더십과 창의성

에 관련된 연구는 부족한 실정이다.

박재진(2012)은 코칭리더십과 성과변인에 관한 연구를 분석하였다. 그 결과 코칭리더십의 대부분 선행연구는 두 개 변인의 직접적인 효과를 규명하는 연구가 주를 이루었으며 추후 연구에서는 코칭리더십과 단일변인의 단순한 관계성뿐만 아니라 매개 변인의 효과를 측정할 필요가 있다고 제시하였다.

### 창의적 행동

창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 생산해내는 능력이다(Kaufman & Baer, 2006). 창의성의 정의와 구성 개념은 학자에 따라 의견이 분분하다. 일반적으로 통용되는 창의성의 정의는 개인 혹은 집단에서 새롭고 유용한 아이디어를 생각해내는 것이다(Ford, 1996). 즉, 분야에 따라 결과물은 다르지만 창의적인 것은 새롭고 유용하다는 특징을 가지고 있다. Amabile (2001)은 창의성이 영역 관련 지식, 창의성 관련 과정, 내재적 과제 동기로 구성되어 있다고 제안했다. Woodman 등(1993)은 창의성을 복잡한 사회에서 개인들이 함께 만든 가치 있고 유용한 제품, 서비스, 아이디어와 절차, 과정으로 정의했다.

개인의 내재적 동기가 창의성 발현에 중요한 요인이며(Amabile, 2001; Dewett, 2007; Shalley, Zhou & Oldham, 2004), 높은 내재적 동기를 가지고 있을 경우 창의성이 발휘될 가능성이 높다(Shalley et al., 2004). 즉, 내재적 동기를 가진 개인은 유연한 인지를 가지고 있고, 새로운 지식을 탐구하기 위해 노력하고 관습에서 벗어난 방식으로 문제를 바라보기 때문에 창의적인 결과를 이끌어 낸다(Zhou, Shalley, 2003). 내재적 동기와 창의성간의 관계를 메타

분석한 연구에 따르면 학교장면은 물론 조직 장면에서도 내적동기와 창의성은 관련이 있었다(홍세정, 장재윤, 2015).

하지만 개인이 가진 창의성은 조직의 특성에 따라 발전할 수도 있고, 침체될 수도 있다(윤영일, 조문식, 2012). 조직 장면에서 개인이 가진 내재적 동기는 자신이 수행하는 업무에 따른 수당, 승진 등의 외적인 보상보다 직무 자체로서 동기화 되는 것이다. 이러한 내재적 동기의 수준에 따라 업무의 수행도 달라진다(Dewett, 2007).

조직 장면에선 직무 창의성을 통해 창의성을 정의할 수 있다. 직무 창의성이란 조직의 혁신과 효과성, 생존에 기여하는 것으로 조직의 생산(products), 서비스(services), 과정(processes) 및 절차(procedures)와 관련된 새롭고 유용한 아이디어를 산출하는 능력이다(Shalley et al., 2004). 개인이 조직에 기여하는 창의성은 조직의 혁신과 효과성, 생존으로 나타난다(Shalley et al., 2004). 구체적으로 창의성이 발휘되는 과정 혹은 창의성을 발현으로 인한 결과로 나누어 바라볼 수 있다.

본 연구에서는 창의적 행동을 직무를 창의적으로 수행하기 위해 새로운 방법과 아이디어를 제안하는 것으로 정의하였다.

코칭리더십은 부하의 창의적 행동을 촉진시킨다(하원식, 탁진국, 2012). 코칭리더십을 통해 리더는 조직 구성원이 스스로 업무를 수행하며 창의적 행동이 나타나도록 촉진한다. 코칭리더십은 개방적 사고, 인식 및 판단, 대안 평가 및 설정의 문제해결능력에 영향을 준다(박재진, 최은수, 2013). 그리고 조직구성원의 인지적 유연성과 긍정적인 관계가 있다(김정식, 서문교, 2008). 인지적 유연성이란 새로운 상황에 처했을 때 기존의 방식으로 해결할 수

없는 문제에 대해 자발적인 대안을 찾는 능력이다(Canas, Guesada, & Fajardo, 2003). 리더의 코칭리더십을 통해 부하의 사고가 유연해지고 이는 새로운 방법을 찾아내려는 노력으로 이어질 것이다.

코칭은 개인과 조직의 지식을 깊이 있게 만들며 새로운 능력과 기술을 통합한다(Krausz, 2007; Cardoso, & Ramos, 2014에서 재인용). 기업이 가진 코칭문화는 종업원의 더 나은 성과, 증가한 신뢰, 더 개방적, 명료한 의사결정을 가능하게 하며 이러한 코칭문화의 조성은 조직을 변화로 이끈다(Anderson, 2009). 활발한 코칭문화 속에서 리더와 부하는 코칭 관계를 맺는다. 이러한 리더의 지원은 창의적 성과를 가져온다(Reiter-Palmon, & Illies, 2004).

또한 부하는 자신의 리더가 혁신에 대해서 지원을 해준다고 지각하게 되면 이는 부하의 혁신행동으로 이어진다(Isaksen & Akkermans, 2011; Vroom & Jago, 2007). 부하는 리더가 자신을 지원하고 있다고 인지할 때 리더에 대해 보다 높은 신뢰가 형성되어 혁신행동을 하게 된다(Scott & Bruce, 1994). 결과적으로 부하에 대한 리더의 신뢰는 혁신행동에 영향을 미쳤다(송정수, 양필석, 2009). 따라서 보다 성과를 높이기 위해서는 조직 구성원이 자신의 리더로부터 지원을 받고 있다고 느낄 수 있도록 해야 한다(김희진, 이정실, 2013). 리더의 지원은 시간적 배려, 다양한 정보제공과 함께 부하의 업무에 대한 신뢰와 업무에 도움을 주는 피드백, 칭고, 교육 및 지원, 장점의 개발 기회 제공, 프로젝트 지원 등을 포함한다. 그 중 리더의 피드백과 칭고, 교육, 지원, 개발 등은 코칭리더십의 요인과 유사한 측면이 있다.

코칭리더십과 창의적 행동간 관계를 검증한 연구는 많지 않다. 하원식, 탁진국(2012)은 코

칭리더십과 창의적 행동의 정적관계를 검증하였다. 구체적으로 리더의 코칭리더십은 부하가 업무를 수행할 때 자신이 가진 강점을 자각하고 개발할 수 있도록 촉진시킨다. 이를 통해 조직의 성과는 물론 조직 구성원 개인의 성장과 발전에도 도움을 준다. 더 나아가 코칭리더십은 조직 구성원의 혁신행동에도 유의한 영향을 미쳤다(권미경, 2015). 즉, 탁진국과 조은현(2011)이 제시한 코칭리더십의 요인인 믿음, 존중, 관점변화, 목표제시와 피드백을 통해 조직 구성원이 문제를 인식하고, 이와 관련된 정보를 탐색하며 부호화 시키고, 문제 해결을 위해 아이디어와 대안개발을 촉진시킬 수 있다.

특히 관점변화는 문제를 해결하기 위해 기존의 관점에서 벗어나 새로운 방식으로 사고하고, 스스로에게 답을 찾도록 돕는 것이다. 이는 조직 구성원이 문제해결을 위해 창의적 행동에 몰입할 수 있도록 촉진하는 역할을 한다. 또한 부하가 스스로 목표를 설정하고, 이를 성취해가는 과정에서 리더는 끊임없는 피드백을 주게 된다. 부하는 리더의 코칭리더십을 통해 기존에 자신이 가지고 있던 사고에서 벗어나 다양한 각도로 문제를 바라보며, 이는 결과적으로 부하의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 준다.

본 연구는 이러한 추론을 바탕으로 코칭리더십이 창의적 행동에 정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였으며 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 리더의 코칭리더십은 부하의 창의적 행동과 정적인 관계가 있을 것이다.

## 심리적 임파워먼트

많은 조직에 팀제가 도입되면서 소수가 조직 전반을 통제하는 운영 방식보다 조직 구성원의 자율적인 업무 수행 방식이 조직의 발전에 영향을 주고 있다(허갑수, 변상우, 2007). 보다 효과적으로 조직을 운영하기 위해 조직 구성원에게 주어지는 결정권이 이전보다 강해졌다. 임파워먼트(empowerment)란 권한을 주는 것과 함께 부하가 자신의 능력에 대해 자신감과 신념을 갖도록 하는 것이다. 임파워먼트를 통해 조직의 관리자만이 업무의 결정권을 갖는 것이 아니라 구성원 개개인의 역할을 공히 하게 된다(Drucker, 1988). 이는 과업에 대한 자기효능감으로 조직 구성원은 스스로 자신의 과업을 수행하기 위해 노력한다(Conger, & Kanungo, 1988).

심리적 임파워먼트는 동기부여 및 상사의 권한위임과 관련이 있으며 부하의 동기부여적, 심리적 상태에 중점을 둔다(Conger, Kanungo, 1988). 이러한 심리적 임파워먼트는 구성원의 직무동기를 향상시킨다(Gagne et al., 1997; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 심리적 임파워먼트를 통해 구성원은 자신의 일이 의미가 있고, 자율성을 가지고 있으며, 수행하는 업무가 큰 영향력을 가진다고 인식하여 스스로가 큰 파워를 가지고 있다는 느낌을 갖게 된다(Thomas Velthouse, 1990).

심리적 임파워먼트의 네 가지 요소는 의미감, 유능감, 자기결정력, 영향력이다(Spreitzer, 1995, 1996). 의미감(meaning)은 개인이 가진 신념과 업무에서 요구하는 역할의 적합성 정도이다. 구성원이 과업 및 신념에서 중요하게 여기는 것과 과업이 일치할 때 개인에게 의미 있는 과업이 된다. 이를 통해 조직 구성원은

업무 수행에 활력을 갖게 된다.

유능감(competence)은 자신이 가진 능력을 통해 업무를 잘 수행할 것이라는 역량에 대한 신념이다. 자신의 과업을 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음이다.

자기결정력(self-determination)은 직무에 대한 자율성과 타인의 도움 없이도 직무를 어떻게 처리할 것인지 결정할 수 있는 능력이다. 업무 수행의 방식, 과정의 시작과 유지에 대한 자율성, 속도, 노력 등을 포함한다. 구성원 스스로가 업무와 관련된 행동을 결정하고, 목표를 달성하기 위한 수단을 선택할 수 있을 때 자기결정력이 있다고 지각한다(Spreitzer, 1996)

영향력(impact)은 개인이 속한 부서나 업무에 영향력을 미칠 수 있다는 확신의 정도이다. 업무의 조직적 결과에 대한 통제 정도를 뜻한다. 이러한 요소들이 향상될 수 있는 환경에서 개인은 직무동기가 증가되고, 직무수행에 영향을 미치며 조직몰입, 만족감, 집단성과가 증진될 수 있다(Spreitzer, 1995).

#### 코칭리더십과 심리적 임파워먼트의 관계

수평적인 조직 형태로 변화하면서 조직 구성원들은 조직 내의 크고 작은 의사결정에 참여할 수 있다. 코칭리더십은 리더가 부하에게 일방적으로 의사를 전달하는 것이 아닌 부하와 함께 목표를 설정하고 부하의 의견을 존중해주며 지속적인 피드백을 통해 스스로 해결할 수 있도록 하는 것이다. 이 과정 속에서 리더는 Kaufman(2002)이 제시한 참여적 의사결정의 형태를 보이게 된다. 결과적으로 조직 구성원의 조직몰입에 영향을 미치며(박준철, 홍순복, 2007; Yammarino & Naughton 1992). 부하가 스스로 참여할 수 있도록 동기부여하고

자기가 결정할 수 있는 권한을 갖고 있다는 느낌을 준다(김정식, 차동욱, 2013). 이러한 과정을 거쳐 코칭리더십은 심리적 임파워먼트의 의미성, 역량감, 자기결정성, 영향력 등의 향상을 가져오게 된다.

리더가 수행해야 할 역할은 다양하지만 중요한 것은 부하직원의 자발적인 업무 수행을 유도하는 것이다. 이를 위해서 리더가 할 수 있는 역할은 부하에게 끊임없는 목표제시와 피드백을 주고, 부하를 존중해주며 믿어주는 것이다. 리더의 코칭리더십은 부하의 자발적인 행동을 촉진하고, 스스로 문제해결을 할 수 있도록 도움으로서 자기결정성을 높여줄 수 있을 것이다. 또한 리더의 지속적인 피드백을 통해 자신과 자신의 업무가 조직 내에서 중요한 역할을 하고 있다는 점을 지각할 수 있다. 선행연구 중 코칭리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 살펴본 연구는 엄지현(2013)의 연구 이외에는 찾아보기 어렵다. 본 연구에서는 이와 같은 추론을 바탕으로 리더의 코칭리더십이 부하의 심리적 임파워먼트를 증가시킬 것이라는 가설을 설정하였다.

#### 가설 2. 리더의 코칭리더십은 부하의 심리적 임파워먼트와 정적인 관계가 있을 것이다.

#### 심리적 임파워먼트와 창의적 행동의 관계

개인의 심리적 임파워먼트 정도에 따라 창의적 행동이 나타난다(Thomas & Velthouse, 1990). 의미감, 유능감, 자기결정력, 영향력으로 구성된 심리적 임파워먼트는 조직 구성원의 혁신행동에도 영향을 미쳤다(전종석, 2014). 외부의 영향보다 자기결정성 등 내적 요인에 의해 혁신행동이 더 높게 나타난 것이다

(Spreitzer, 1995). 조직 구성원들의 리더가 부하 직원에게 권한을 주고 자율성을 갖게 하는 행동은 부하직원이 새로운 아이디어나 문제 해결책을 제시하고 수용하는 정도가 커졌다(Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014; Zhang & Bartol, 2010; 정선화, 탁진국, 2013) 또한 조직구성원이 자신이 하고 있는 업무에 대한 재량권을 강하게 지각할 경우 혁신행동이 촉진되었다(Amabile, 1983).

창의성의 요소 이론에 따르면 개인 요소인 영역 관련 기술, 창의적 사고 기술, 내적 동기가 창의성에 필수적이다(Amabile, 1996). 이 중 내재적 동기는 창의성에 가장 큰 영향을 미친다. 영역 관련 기술과 창의적 사고 기술이 강력한 내적동기와 결합됐을 때 창의성이 발현될 가능성이 높다. 조직 구성원 개인이 가진 기술, 동기와 더불어 주변의 환경 또한 창의성 발현에 영향을 미친다.

조직 구성원이 수행하는 업무의 목표나 가치가 자신이 기대하는 가치와 비교함으로써 의미감이 결정된다. 자신의 직무를 중요하게 생각하고 의미를 부여하게 된다면 자신의 직무를 더 잘 수행하기 위해 새로운 방법을 시도하는 등 노력을 할 가능성이 높다. 이를 통해 부하는 문제를 인식하고 문제 해결을 위한 정보탐색 및 부호화 그리고 아이디어와 대안 개발에 더욱 몰입할 수 있을 것이다. 이와 같은 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 심리적 임파워먼트는 창의적 행동과 정적 관계가 있을 것이다.

### 코칭리더십과 창의적 행동에서 심리적 임파워먼트의 매개효과

개인의 창의적 수행, 과정, 결과와 관련이 있는 가장 중요한 요인은 내재적 동기이다(Amabile, 1996). 조직 구성원은 자신의 직무에 의해 내적으로 동기부여 될 때 혁신행동을 한다(Redmond, Mumford, & Teach, 1993). 코칭리더십은 부하와 함께 목표를 설정하고, 목표를 달성하기 위해 피드백과 존중, 비전제시를 해 줌으로써 부하의 심리적 임파워먼트를 강화시키는 요인이다(엄지현, 2013). 부하가 지각하는 상사의 리더십은 부하의 임파워먼트에 영향을 미치며, 조직 구성원이 강한 심리적 임파워먼트를 갖도록 하기 위해서는 리더의 역할이 중요하다(Conger, Kanungo, 1988). 심리적 임파워먼트가 높은 조직 구성원은 자신의 업무에 대한 주도권을 가지고 있다고 지각하며, 성공적으로 업무를 수행하기 위해 도전적이고 주도적으로 행동한다(Gecas, 1989). 이를 통해 개인은 업무에 대한 내재적 동기가 향상되고 이는 창의적 행동으로 이어질 수 있다. 코칭리더십에 의해 심리적 임파워먼트 된 개인은 자신이 업무를 수행하는 데 있어서 자율적이고, 영향력 미칠 수 있다고 믿기 때문에 새로운 행동과 사고를 하게 된다(Spreitzer, 1995).

또한 상사신뢰와 혁신행동의 관계에서도 임파워먼트의 매개효과가 검증되었다(송정수, 양필석, 2009). 이를 통해 리더의 리더십이 부하의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치고, 그 결과로 창의성이 달라진다는 것을 확인할 수 있다. 송정수, 양필석(2009)은 상사신뢰가 혁신행동에 미치는 영향에서 영향력, 자기결정성, 유능감이 매개 역할을 한다는 것을 확인하였다.

이러한 선행연구를 살펴보았을 때 리더는 코칭리더십을 통해 부하를 존중해주며, 비전을 제시해주고 함께 목표를 달성할 수 있도록 하여 업무의 주도권과 유능감 향상에 영향을 준다. 결과적으로 심리적으로 임파워먼트 된 조직 구성원에게서 창의적 행동과 유사한 혁신행동이 증가한다는 것을 알 수 있다. 즉, 리더의 코칭리더십은 부하의 심리적 임파워먼트를 매개하여 창의적 행동에 영향을 미칠 것이다.

하지만 심리적 임파워먼트가 코칭리더십과 창의적 행동 간의 관계를 매개한다는 연구는 존재하지 않는다. 본 연구에서는 심리적 임파워먼트의 매개효과를 알아보고자 다음과 같은 가설을 세웠으며, 본 연구 모형은 그림 1과 같다.

**가설 4.** 부하의 심리적 임파워먼트는 코칭리더십과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이다.

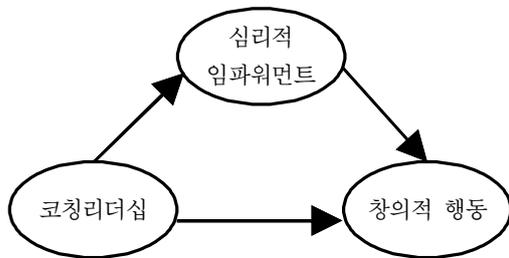


그림 1. 연구모형

## 방 법

### 연구 대상

본 연구대상은 현재 국내 기업에 종사하고 있는 직장인으로 현 직장에 6개월 이상 근무

한 직장인을 대상으로 실시하였다. 온라인 설문문을 통해 자료를 수집하였으며, 총 500명의 응답자 중 불성실 응답을 제외한 429명의 데이터를 분석에 사용하였다.

429명 중 남성 응답자 227(52.9%), 여성 응답자 202(47.1%)명으로 나타났으며, 응답자의 평균연령은 38.09(SD=10.01)세였다. 연령대 분포는 20대 136(31.7%), 30대 105(24.5%), 40대 102(23.8%), 50대 이상 86(20%)로 고르게 분포되었다. 최종 학력은 대졸이 262(61.1%)로 가장 많고, 고졸 46(10.7%), 전문대졸 72(16.8%), 대학원졸 42(11.2%), 기타가 1명(0.2%)이었다. 평균 근속년수는 6년 6개월(SD=3.83)이었으며, 상사와 함께 근무한 기간의 평균은 4년(SD=3.25)이었다.

직급은 사원급 107(24.9%), 대리급 96(22.4%), 과장급 106(24.7%), 차장급 46(10.7%), 부장급 53(12.4%), 임원급 21(4.9%)로 사원급과 대리급, 과장급의 응답자가 많았다. 응답자의 직무는 영업 29(6.8%), 관리 및 지원 299(69.7%), 연구개발 36(8.4%), 생산기술 27(6.3%), 기타 38(8.9%)로 나타났다.

### 측정 도구

#### 코칭리더십 척도

코칭리더십은 탁진국, 조은현(2011)이 개발한 24개 문항을 사용하였다. 이는 존중, 관점변화, 부하의 성장 가능성에 대한 믿음, 목표 제시와 피드백 등 총 4개 요인으로 구성되었다. 존중 관련 문항은 "상사는 나를 인간으로서 존중한다." 등 10문항이다. 피드백 문항은 "상사가 내게 기대하는 바가 무엇인지 분명하게 말한다." 등 6문항이다. 관점변화와 관련한 문항은 "상사는 다른 사람의 입장에서 생각할

수 있는 질문을 한다.” 등 3문항이다. 부하의 성장가능성에 대한 믿음은 “상사가 조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다.” 등 5문항이다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .975이었다.

#### 창의적 행동 척도

창의적 행동 문항은 George, Zhou(2001)이 개발, 은영신, 유태용, 서학삼(2012)이 변안한 13 문항을 사용하였다. 문항의 예시로 “나는 목표를 성취하기 위해 새로운 방법을 제안한다.”, “나는 새로운 기술과 절차, 기법 및 제품 아이디어를 발견해낸다.” 등이 있다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .932이었다.

#### 심리적 임파워먼트 척도

심리적 임파워먼트의 척도는 Spreitzer(1995)가 개발한 12개 문항을 사용하였다. 의미감 3 문항, 유능감 3문항, 자기결정력 3문항, 영향력 3문항으로 구성되어 있다. 의미감은 “내 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다.” 등의 3문항으로 구성되어 있다. 유능감 문항은 “나는 내 일을 하는 나의 능력을 확신한다.” 등의 3문항으로 구성되어 있다. 자기결정력은 “나는 내 일을 하는데 있어 내 스스로 결정할 수 있다.” 등의 3문항으로 구성되어 있다. 영향력은 “나는 부서에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 갖는다.” 등의 3문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .901이었다.

#### 분석 방법

본 연구에서 제안한 가설을 검증하기 위해

서 SPSS 18.0과 AMOS 18.0 프로그램을 사용하여 분석했다. 사용한 변인들의 신뢰도를 확인하고, 요인분석을 통해 구성개념 타당도를 확인했으며, 기술통계와 상관관계 분석을 실시했다. 코칭리더십과 창의적 행동의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하기 위해 AMOS 18.0을 통한 SEM 분석을 실시하여 적합도 지수 평가를 통해 모형을 검증했다. 이 과정에서 측정 오차를 줄이기 위하여 창의적 행동 문항의 문항 묶기(item parceling)를 실시하였다. 요인분석을 통해 도출된 부하량을 크기순으로 정렬한 후 3개의 문항 군으로 구성하였다. 구체적인 방법을 살펴보면 부하량이 가장 높은 3개의 문항을 각 문항군에 차례로 할당하였다. 이후 앞의 3개 문항의 배치 순서와 반대되는 순서로 다음 문항들을 할당하였다. 결과적으로 총 3개의 문항군은 각각 4개의 문항이 배치되었으며 문항의 평균값을 도출하여 분석에 사용하였다. 또한 부트스트래핑을 통해 간접효과의 유의성을 확인하였다.

## 결 과

#### 기술통계 및 상호상관계수

본 연구에 포함된 변인간의 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 1에 제시하였다. 코칭리더십 변인은 창의적 행동  $r = .433$ ,  $p < .01$ , 심리적 임파워먼트  $r = .453$ ,  $p < .01$ 와 유의한 상관이 나타났다. 창의적 행동과 인구통계변인의 관계성을 살펴보면 성별  $r = -.103$ ,  $p < .05$ , 연령  $r = .154$ ,  $p < .01$ , 학력  $r = .208$ ,  $p < .01$ , 직급  $r = .175$ ,  $p < .01$ , 근속

표 1. 측정변인들 간의 평균, 표준편차, 상호상관

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 성별												
2. 연령	-.117*											
3. 학력	-.280**	.161**										
4. 직급	-.340**	.778**	.278**									
5. 직무	-.057	-.171**	.021	-.125**								
6. 근무 개월	-.122*	.485**	.145**	.481**	-.056							
7. 상사와 함께한 근무 개월	-.039	.328**	-.048	.318**	-.032	.495**						
8. 상사 성별	.629**	-.092	-.149**	-.299**	-.043	-.039	-.077					
9. 상사 직급	-.144**	.446**	.125**	.584**	-.130**	.217**	.224**	-.253**				
10. 코칭리더십	.017	.031	.078	.068	.081	.076	-.036	-.019	.016	(.975)		
11. 창의적 행동	-.103*	.154**	.208**	.175**	-.028	.112*	.101*	-.067	.083	.433**	(.932)	
12. 심리적 임파워먼트	-.089	.223**	.200**	.289**	-.023	.243**	.152**	-.099*	.224**	.453**	.600**	(.901)
평균(M)	1.47	38.09	3.73	2.78	2.41	80.24	48.34	2.78	2.41	3.356	3.452	3.566
표준편차(SD)	.500	10.015	.806	1.490	1.018	46.998	39.283	1.490	1.018	1.023	.801	.600

N = 429, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

( )값은 변인의 신뢰도 계수.

개월  $r = .112, p < .01$ , 상사와 함께한 근속  
개월  $r = .101, p < .05$ 과 유의한 관계가 있었  
다.

### 코칭리더십과 창의적 행동의 관계

코칭리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창  
의적 행동에 간접적으로 영향을 미치는 완전  
매개모형과 코칭리더십과 창의적 행동간 경로  
가 추가된 부분매개모형을 비교하고자 한다.

표 2에 나타난 완전매개모형의 적합도는  $\chi^2 = 137.548, df = 42, p < .001, RMSEA = .073, NFI = .960, CFI = .972, TLI = .963$ 으로 나타  
났다. 부분매개모형의 적합도를 살펴보면  $\chi^2 = 131.511, df = 41, p < .001, RMSEA = .072, NFI = .962, CFI = .973, TLI = .964$ 로 나타났  
다. 부분매개모형과 완전매개모형 중 더 적합  
한 모형을 확인하기 위해  $\chi^2$ 차이검증을 실시  
하였다. 분석 결과를 살펴보면  $\Delta\chi^2 = 6.037, \Delta df = 1, p < .001$ 로 유의한 차이가 있었다.  
또한 부분매개모형의 RMSEA, NFI, CFI, TLI의  
값이 적합한 모형의 범위에 포함된다. 부분매  
개모형과 완전매개모형 모두 적합한 모형으로

확인되었다. 하지만 부분매개모형이 통계적으  
로 더 좋은 모형으로 확인되었기 때문에 본  
연구에서는 부분매개모형을 채택하였다.

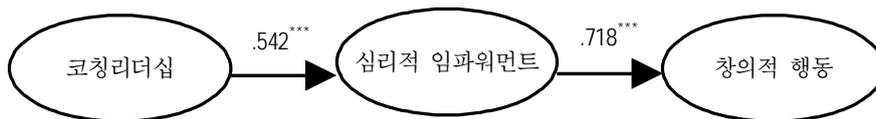
그림 3의 부분매개모형의 결과를 살펴보면  
코칭리더십과 창의적 행동 간 유의한 관계가  
나타났다,  $\beta = .129, p < .05$ . 즉 코칭리더십이  
창의적 행동에 정적인 영향을 준다는 가설 1  
이 지지되었다. 또한 코칭리더십과 심리적 임  
파워먼트의 관계,  $\beta = .513, p < .001$ , 심리적  
임파워먼트와 창의적 행동,  $\beta = .633, p < .001$   
로 정적인 관계가 나타났다. 따라서 코칭리더  
십과 심리적 임파워먼트가 정적인 관계가 있  
을 것이라는 가설 2와, 심리적 임파워먼트와  
창의적 행동 간 유의한 관계가 있을 것이라는  
가설 3이 지지되었다.

코칭리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 창  
의적 행동에 영향을 미치는 간접효과를 검증  
하기 위해 Bootstrap을 실시하였다. 표 3의 결  
과를 살펴보면 코칭리더십이 심리적 임파워먼  
트를 통해 창의적 행동에 영향을 미치는 간접  
효과가 유의한 것으로 나타났다  $\beta = .325, SE = .053, p < .001, 95\% BC CI = .233, .439$ . 이

표 2. 완전매개모형과 부분매개모형 적합도

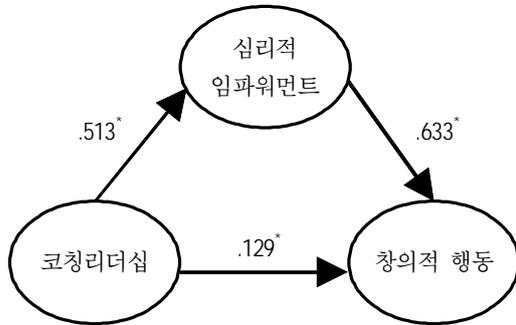
구분	$\chi^2$	df	RMSEA	NFI	CFI	TLI
완전매개모형	137.548***	42	.073	.960	.972	.963
부분매개모형	131.511***	41	.072	.962	.973	.964

\*\*\*  $p < .001, \Delta\chi^2 = 6.037, \Delta df = 1, p < .001$



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \*\*\*  $p < .001$

그림 2. 완전매개모형



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임.

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

그림 3. 부분매개모형

표 3. Bootstrap 검증 결과

	Estimate	S.E	95% BC 신뢰구간	
코칭리더십 - 창의적 행동	.325***	.053	.233	.439

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

러한 결과에 따라 심리적 임파워먼트는 코칭리더십과 창의적 행동의 관계를 매개할 것이라는 가설 4는 지지되었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 리더의 코칭리더십이 조직 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향을 밝히는 데 있다. 또한 코칭리더십과 창의적 행동의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 밝히고자 하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 코칭리더십은 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 코칭리더십은 심리적 임

파워먼트를 부분매개하여 창의적 행동에 영향을 준다.

구체적인 연구 결과를 살펴보면 첫째, 코칭리더십은 구성원의 창의적 행동 향상에 영향을 주었다. 리더의 코칭리더십은 구성원에게 관점변화를 불러일으킨다. 또한 구성원은 직무를 수행할 때 다양한 방법을 시도해보고자 한다. 이를 통해 코칭리더십은 부하의 문제해결능력과 인지적 유연성에 긍정적인 영향을 준다(박재진, 최은수, 2013; 김정식, 서문교, 2008). 창의적 행동에 영향을 미치는 조직 구성원의 동기 또한 코칭리더십을 통해 향상되었다(Hackman & Wageman, 2005). 이는 코칭리더십과 부하의 창의적 행동의 관계를 밝힌 하원식, 탁진국(2012)의 선행 연구와 일치하는 결과이다.

둘째, 코칭리더십은 부하가 지각하는 심리적 임파워먼트를 향상시킨다. 심리적 임파워먼트는 자신의 일이 의미가 있고, 중요하며, 팀이나 조직에 영향력을 미친다고 지각하는 정도이다(Spreitzer, 1995, 1996). 코칭리더십은 부하에게 일방적인 지시를 하는 것이 아닌 부하 스스로 의사결정을 하도록 한다. 그 결과 심리적 임파워먼트를 갖게 하며 이는 엄지현(2013)의 선행연구와 일치하는 결과이다.

셋째, 조직 구성원의 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 긍정적인 영향을 주었다. 심리적 임파워먼트를 통해 내적 동기가 향상되었으며, 부하는 직무에 대한 권한과 자율성을 갖게 됨으로서 아이디어 발현과 문제의 해결책 제시 정도가 향상되었다(Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014). 특히 심리적 임파워먼트의 결과로 업무에 대한 동기가 향상된다(Gagne et al., 1997; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 이러한 동기 향상은 창의적

행동을 촉진하는데 중요한 역할을 한다. 본 연구 결과는 개인의 심리적 임파워먼트 정도가 창의적 행동과 관련이 있다는 선행연구 결과와 일치한다(Thomas & Velthouse, 1990).

마지막으로 심리적 임파워먼트는 코칭리더십과 창의적 행동간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십은 구성원의 관점변화를 가져올 수 있기 때문에 구성원은 자신이 직면한 문제 해결을 위해 다양한 방법을 도출할 가능성이 높고 이로 인해 창의적 행동이 증가할 수 있으며, 따라서 창의적 행동에 직접적 영향을 줄 수 있을 것이다. 이는 코칭리더십에서 창의적 행동으로 가는 직접 경로가 유의하다는 것을 설명한다.

또한 상사의 리더십은 구성원이 스스로 자신의 문제를 해결할 수 있는 역량을 향상시킬 수 있기 때문에 이로 인해 구성원의 심리적 임파워먼트가 향상되고 궁극적으로 창의적 행동이 증진될 가능성이 높다. 결과적으로 상사의 코칭리더십은 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 행동에도 간접적인 영향을 주는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하였다. 코칭리더십에 대한 연구 자체도 많지 않으며 코칭리더십과 창의적 행동간 관계를 살펴본 연구는 거의 없다. 본 연구는 리더가 보이는 코칭리더십의 행동의 결과 변인으로 창의적 행동을 확인했다는 점에서 학문적인 기여를 하였다. 이는 코칭리더십과 창의적 행동과 관련이 있는 문제해결능력 향상과 인지적 유연성에 도움을 준다는 선행연구 결과와 일치한다(박재진, 최은수, 2013; 김정식, 서문교, 2008). 또한 코칭리더십과 창의적 행동(하원식, 탁진국, 2012) 코칭리더십과 혁신행

동(권미경, 2015)의 관계를 밝힌 선행연구와 유사한 결과가 나타났다.

둘째, 코칭리더십과 심리적 임파워먼트의 관계를 확인하였다. 본 연구를 통해 개인의 심리적 임파워먼트는 리더가 보이는 코칭리더십의 영향을 받는다는 것을 밝혔다.

셋째, 본 연구는 리더의 코칭리더십이 부하의 심리적 임파워먼트에 영향을 주며, 그 결과 개인의 창의적 행동이 증가한다는 관계를 확인했다는 점에서 의의가 있다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 코칭리더십 문화를 도입함으로써 조직 성과와 관련이 있는 창의적 행동을 증가시킬 수 있다. 기업은 창의적인 인재를 선발하기 위해 많은 투자를 한다. 또한 조직 구성원의 내재적 동기를 통해 창의적 행동 발현이 가능하기 때문에(Zhou, Shalley, 2003) 이를 향상시키기 위한 노력을 하고 있다. 본 연구 결과에 따르면 코칭리더십 문화의 정착은 기존 조직 구성원의 행동과 의사소통 방식에 변화를 줌으로써 보다 효율적으로 창의적인 결과를 가져올 수 있다. 따라서 조직에선 리더의 코칭리더십 역량 강화를 위한 프로그램을 강화하며, 조직 내 코칭 문화를 정착시키기 위해 노력할 필요가 있다.

둘째, 조직 구성원의 창의적 행동의 증가를 위한 심리적 임파워먼트 향상 교육이 필요하다. 조직 구성원의 창의적 행동을 증가시키기 위해선 실제로 개인을 중요한 직무에 배치하는 것 보다 의미감, 유능감, 자기결정력, 영향력 향상에 초점을 맞추어야 한다.

본 연구의 한계 및 제언점은 다음과 같다. 첫째, 코칭리더십과 창의적 행동 모두 개인 수준에서 측정되었다. 하지만 개인이 발휘하는 창의적 행동과 팀 수준에서 나타나는 팀

단위의 창의적 행동은 차이가 있을 것이다. 한 명이 보이는 창의적 행동은 다른 조직 구성원 혹은 팀 풍토와 관련이 있다. 추후 연구에서는 팀 수준, 조직 수준의 코칭리더십과 창의적 행동의 관계를 연구할 필요가 있다.

둘째, 코칭리더십과 심리적 임파워먼트 사이의 구체적인 관계성을 검증할 필요가 있다. 코칭리더십과 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 것은 확인하였지만 어떠한 내적, 외적 요인에 의한 것인지 밝혀내지 못했다. 추후 연구에서 코칭리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 개인의 동기나 사고, 행동 등을 검증할 필요가 있다.

셋째, 연구를 수행하기 위해 온라인 설문 응답의 결과를 사용하였다. 온라인 설문의 경우 자료 수집과 관리가 용이하지만 불성실한 응답을 제거하는 방법이 다양하지 않다. 본 연구는 총 응답 소요시간이 140초 미만인 데이터를 연구자의 판단에 따라 제거하였다. 추후 연구에서는 온라인 패널 데이터를 활용할 경우 응답 소요시간 이외의 방법으로 불성실 데이터를 제외하기 위해 다양한 해결방안을 고안할 필요가 있다.

### 참고문헌

권미경 (2015). 항공사 종사원의 코칭리더십, 서비스 태도와 혁신행동에 관한 연구-직무자율성의 조절적 효과를 중심으로. 한국항공경영학회지, 13(1), 105-125.

김정식, 서문교 (2008). 연구논문: 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 15(3), 31-48.

김정식, 차동욱 (2013). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향. 인사조직연구, 21, 331-370.

김희진, 이정실 (2013). 호텔 종사자의 핵심자 기평가가 창의적 행동 및 서비스 생산성에 미치는 영향. 관광·레저연구, 25(8), 113-132.

리상섭 (2010). 한국 글로벌 기업 A 사의 해외 법인장 코칭 프로그램 운영 사례 연구. HRD 연구, 12(4), 1-18.

박재진 (2012). 코칭 리더십과 조직구성원의 성과변인에 관련된 학위 논문 연구동향 분석. 평생교육·HRD 연구, 8(1), 107-132.

박재진, 최은수 (2013). 기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결 능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계. 기업교육연구, 15(2), 1-28.

박준철, 홍순복 (2007). 세무공무원의 의사결정 참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향. 인적자원관리 연구, 14(4), 171-183.

성은현 (2006). 동서양의 창의성 차이 고찰-창의적 문화와 환경, 성격, 사고, 산물을 중심으로. 영재와 영재교육, 5, 45-62.

송영수 (2011). 기업 내 성과개선을 위한 외부 전문코치의 주요 역량 탐색. HRD 연구 (구 인력개발연구), 13(1), 53-73.

송정수, 양필석 (2009). 상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 산업경제연구, 22(5), 2437-2455.

엄지현 (2013). 코칭 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향: 학습목표지향성과 직무개선(Job crafting)의 조절효과. 광운대학교 석사학위논문.

- 윤영일, 조문식 (2012). 조직의 보상이 호텔 프론트 데스크 종사원의 개인 창의성과 조직몰입에 미치는 영향. *관광경영연구*, 51(단일호), 119-134.
- 이선희 (2009). 리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향. *사회과학연구*, 20(1), 115-142.
- 이슬기, 장재운 (2014). 상사의 분노표출이 창의 과정 몰입에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 339-366.
- 전종석 (2014). 셀프리더십이 심리적 임파워먼트와 개인수준의 혁신 행동에 미치는 영향. *한국사회와 행정연구*, 25(2), 131-151.
- 정선화, 탁진국 (2013). 리더의 임파워링 행동이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(4), 533-553.
- 조대연, 박용호 (2011). 관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계. *HRD 연구(구 인력개발연구)*, 13(4), 89-109.
- 조선일보 (2010. 07. 09). "나의 창의력은 평균 이상" 56.7% "창의성 감소 책임 회사 탓" 60.6%. *조선일보*. [http://danmee.chosun.com/site/data/html\\_dir/2010/07/06/2010070601182\\_2.html](http://danmee.chosun.com/site/data/html_dir/2010/07/06/2010070601182_2.html)
- 최영숙, 김선배 (2013). 내재적 동기요인, 심리적 임파워먼트, 정감적 몰입 및 서비스품질 간 관계에 관한 연구-호텔종사자를 중심으로. *디지털융복합연구*, 11(7), 111-122.
- 탁진국, 조은현 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127-155.
- 하원식, 탁진국 (2012). 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 195-213.
- 허갑수, 변상우 (2007). 연구논문: 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX 의 조절역할에 관한 연구-팀제를 중심으로. *인적자원관리연구*, 14(3), 207-222.
- 홍세정, 장재운 (2015). 내적 동기와 창의성간의 관계에 대한 메타분석 연구. *한국심리학회지: 일반*, 34(1), 57-86.
- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational behavior and management: An integrated skills approach*. South-Western/Thomson Learning.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (2001). Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity. *American Psychologist*, 56(4), 333-336.
- Anderson, M. C., Frankovelgia, C., & Hernandez Broome, G. (2009). In focus/coaching: Business leaders reflect on coaching cultures. *Leadership in Action*, 28(6), 20-22.
- Canas, J., Quesada, J., Antolí, A., & Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46(5), 482-501.
- Cardoso, M. L. A. P., & Ramos, L. H. (2014). Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in

- nursing. *Einstein (São Paulo)*, 12(1), 66-74.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Drucker, P. F. (1988). *The coming of the new organization*.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240.
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology*, 291-316.
- Gilley, J. W. (2000). Manager as learning champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13(4), 106-121.
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2008). Empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(1), 17.
- Greene, J. (2003). *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. Pearson Education.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.
- Kaufman, B. E. (2002). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.
- Kaufman, J. C., & Baer, J. (2004). *Hawking's Haiku, Madonna's Math: Why It Is Hard to Be Creative in Every Room of the House*.
- Kostrzewa, M. H. (2002). Enhancing managers' schemas regarding coaching skills using a computer conferencing training intervention (pp. 1-226).
- Leonard, D., & Swap, W. (1999). How managers can spark creativity. *Leader to Leader*, 1999 (14), 43-48.
- Luecke, R. (2004). *Harvard business essentials: Coaching and mentoring*.
- Maltbia, T. E., & Marsick, V. J. (2009, February). Leadership team coaching: Reviewing literature

- to inform practice and future research. In Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference, Annual Conference.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Stowell, S. J. (1986). Leadership and Coaching, University of Utah (Doctoral dissertation, Ph. D. Dissertation).
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17.
- Wenzel, L. H. (2000). Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yammarino, F. J., & Naughton, T. J. (1992). Individualized and group-based views of participation in decision making. *Group & Organization Management*, 17(4), 398-413.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-218.

1차 원고접수 : 2017. 04. 19

2차 원고접수 : 2017. 06. 01

최종게재결정 : 2017. 08. 17

## The Effect of Coaching Leadership on Creative Behavior: The Mediating Effect of Psychological Empowerment

Sung, Hyun Jeong

Tak, JinKook

Department of Industrial Psychology, Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the relationship between coaching leadership and creative behavior. Also, this study examined the mediating effect of psychological empowerment on the relationship between coaching leadership and creative behavior. Data were collected from 429 employees from a number of companies. The result of this study showed that the relationship between coaching leadership and creative behavior was significantly positive. Psychological empowerment mediated the relationship between coaching leadership and creative behavior. Based on the results, the implication of this study and the direction for future research were discussed.

Key words : coaching leadership, creative behavior, psychological empowerment, mediation effect