



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

검도선수들이 지각한 변혁적 리더십,  
팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 관계:  
팀 응집력의 조절된 매개효과 검증

제주대학교 대학원

체육학과

박 동 훈

2020年 8月

검도선수들이 지각한 변혁적 리더십,  
팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 관계:  
팀 응집력의 조절된 매개효과 검증

指導教授 梁明煥

朴東勳

이 論文을 體育學 博士學位 論文으로 提出함

2020年 6月

朴東勳의 體育學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 김 덕 진



委 員 김 미 예



委 員 서 태 범



委 員 백 혜 경



委 員 양 명 환



濟州大學校 大學院

2020年 8月



Relationships Between Transformational Leadership, Intrateam  
Communication and Athletic Performance Perceived by Kumdo  
Players: Moderated Mediating Effects of Team Cohesion

Dong-Hun, Park  
(Supervised by professor Myung-Hwan, Yang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of  
Doctor of Kinesiology

2020. 06.

This dissertation has been examined and approved.

.....  
Thesis director, Deok-Jin, Kim, Prof. of Kinesiology  
.....  
.....  
.....

.....  
Date

Department of Kinesiology  
GRADUATE SCHOOL  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	4
3. 용어의 정의 .....	5
II. 이론적 배경 .....	6
1. 리더십의 개념 .....	6
2. 변혁적 리더십 이론의 전개과정 .....	9
3. 커뮤니케이션의 개념 .....	13
4. 팀 응집력 .....	18
5. 팀 응집력과 운동 수행의 관계 .....	22
6. 선행연구 고찰 .....	24
III. 연구 1 .....	32
1. 문제 제기 .....	32
2. 연구 방법 .....	34
3. 연구 결과 .....	38
4. 논의 .....	46
IV. 연구 2 .....	50
1. 문제 제기 .....	50
2. 연구 방법 .....	52
3. 연구결과 .....	56
4. 논의 .....	85
V. 종합논의 .....	90

VI. 결론 .....	94
참고문헌 .....	96
부록 .....	1
연구 1의 질문지 .....	26
연구 2의 질문지 .....	29

## < 표 목차 >

표 I -1. 리더십 이론의 정의 .....	8
표 I -2. 변혁적 리더십의 정의 .....	10
표 I -3. 커뮤니케이션의 정의 .....	14
표 I -4. 공식 커뮤니케이션의 장·단점 .....	17
표 I -5. 비공식 커뮤니케이션의 장점 .....	17
표 I -6. 연구대상의 일반적 특성 .....	34
표 I -7. 설문지의 주요 구성내용 .....	35
표 I -8. 변혁적 리더십 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과 .....	35
표 I -9. 팀 내 커뮤니케이션 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과 .....	36
표 I -10. 운동수행 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과 .....	37
표 I -11. 변혁적 리더십, 팀 내커뮤니케이션, 운동수행 변인들 간의 상관관계 .....	39
표 I -12. 측정모형의 경로계수 추정치 .....	41
표 I -13. 변혁적 리더십(카리스마)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과 검증	42
표 I -14. 변혁적 리더십(카리스마)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 간접효과 검증	43
표 I -15. 변혁적 리더십(영감적 동기)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과 검증	45
표 I -16. 변혁적 리더십(영감적 동기)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과와 간접효과	46
표 II -1. 연구대상의 일반적 특성 .....	52
표 II -2. 설문지의 주요 구성내용 .....	52
표 II -3. 팀 응집력 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과 .....	54
표 II -4. 변혁적 리더십, 커뮤니케이션, 팀 응집력, 운동수행 변인들 간의 상관관계 .....	57
표 II -5. 변혁적 리더십과 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과와 간접효과 .....	58
표 II -6. 팀 내 커뮤니케이션을 경유한 변혁적 리더십과 운동수행 간의 매개효과에 대한 팀 응집 력의 조절효과 검증 결과 .....	59
표 II -7. 팀 내 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증 결과 .....	62
표 II -8. 팀 내 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한	

집단-과제 응집력의 조절효과 검증 결과 .....	65
표Ⅱ-9. 팀 내 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증 .....	68
표Ⅱ-10. 팀 내 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대 한 개인- 과제 응집력의 조절효과 검증 .....	73
표Ⅱ-11. 팀 내 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증 .....	76
표Ⅱ-12. 팀 내 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증 .....	80
표Ⅱ-13. 팀 내 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증 .....	83



## <그림 목차>

그림 I -1. Flippo 모델을 응용한 커뮤니케이션 과정 모델 .....	15
그림 I -2. 리더십의 다차원 모델 .....	24
그림 I -3. 운동 참여자들이 지각한 리더십 행동요인과 팀 응집력, 운동 몰입, 운동만족 간의 관계 ...	26
그림 I -4. 코칭 유형과 팀 응집력 간의 관계에서 팀 내부 커뮤니케이션의 매개효과 모형 ...	27
그림 I -5. 고등학교 운동선수가 지각하는 변혁적 리더십의 유형, 심리적 욕구 및 운동만족 간의 연구 경로모형 ·	30
그림 I -6. 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 모형 ·	34
그림 I -7. 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과 .....	39
그림 I -8. 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 모형 ...	40
그림 I -9. 카리스마와 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 .....	43
그림 I -10. 영감적 동기와 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 .....	45
그림 II -1. 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 관계에서 팀 응집력의 조절된 매개효과 모형 ·	51
그림 II -2. 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 모형 ...	58
그림 II -3. 팀 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	59
그림 II -4. 팀 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	59
그림 II -5. 조절된 매개효과에 대한 통계모형 .....	61
그림 II -6. 집단-사회 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	63
그림 II -7. 집단-사회 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	63
그림 II -8. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	64
그림 II -9. 집단-과제 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	66
그림 II -10. 집단-과제 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	66
그림 II -11. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	67
그림 II -12. 집단-사회 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	69
그림 II -13. 집단-사회 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	69
그림 II -14. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	70
그림 II -15. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	75
그림 II -16. 개인-과제 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	75

그림 II-17. 개인-과제 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	75
그림 II-18. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	78
그림 II-19. 집단-사회 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	78
그림 II-20. 집단-사회 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	78
그림 II-21. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	81
그림 II-22. 개인-과제 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	82
그림 II-23. 개인-과제 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	82
그림 II-24. 조절된 매개효과의 통계모형 .....	84
그림 II-25. 개인-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 단순 기울기 검증 .....	85
그림 II-26. 개인-사회 응집력에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해 .....	85

## ABSTRACT

### Relationships Between Transformational Leadership, Intrateam Communication and Athletic Performance Perceived by Kumdo Players: Moderated Mediating Effects of Team Cohesion

Dong-Hun, Park

*Department of Kinesiology, Graduate School,  
Jeju National University, Korea*

Directed by Prof, Myung-Hwan, Yang, Ph, D.

This study aimed to find out the relationship between transformational leadership and athletic performance through a series of two studies. In Study 1, we tried to find out whether the relationship between transformational leadership and athletic performance can be significantly mediated by intrateam communication. In study 2, we tried to find out if the mediating effect of study 1 was differently moderated by team cohesion. The participants of study 1 were 300 high school kumdo players, and study 2 was 232 university and professional team players. The participants were sampled using purposive sampling. All measurement tools used in this study were produced through standardized procedures, and tools with proven validity and reliability were used. For the data processing of this study, SPSS 18.0, AMOS 18.0, and PROCESS Macro statistical programs were used to perform factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, mediating effect, and moderation effect analysis. Through the above analysis, the following major findings were obtained.

First, transformational leadership had a positive effect on athletic performance, but there was no statistical significance. Second, transformational leadership had a significant effect on intrateam communication. Third, intrateam communication had a significant effect on athletic performance. Fourth, transformational leadership had a significant indirect effect on athletic performance through intrateam communication. Fifth, transformational leadership had a positive effect on athletic performance. Sixth, transformational leadership caused negative indirect effects on athletic performance through overall intrateam communication, distinctiveness, and negative conflict communication.

and significant positive indirect effects through acceptance and positive conflict. Seventh, the mediating effect of transformational leadership→intrateam communication→athletic performance had different moderating effects depending on the level of team cohesion. 1)The negative indirect effect of charismatic transformational leadership on athletic performance through distinctiveness communication was different according to the conditions of group integration-task cohesion. 2)The indirect effect of charismatic transformational leadership on athletic performance through acceptance communication was different according to the conditions of group integration-social cohesion. 3)The indirect effects of charismatic transformational leadership on athletic performance through distinctiveness communication were different according to the conditions of group integration-task cohesion. 4)The indirect effect of charismatic transformational leadership on athletic performance through distinctiveness communication was different according to the conditions of group integration-social cohesion. 5)The indirect effect of inspirational motivation on athletic performance by through distinctiveness communication was different according to the conditions of individual attractions to group-task cohesion. 6)The indirect effect of inspirational motivation on athletic performance through positive conflict communication was different according to the conditions of group integration-social cohesion. 7)The indirect effect of inspirational motivation on athletic performance through negative conflict communication was different according to the condition of individual attraction to group-task cohesion. 8)The indirect effect of inspirational motivation on athletic performance through negative conflict communication was different according to the conditions of individual attractions to group-social cohesion.

Keywords: transformational leadership, athletic performance, intrateam communication, team cohesion.

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

검도경기는 죽도를 사용하여 상대방과 겨루는 무도 스포츠의 한 종목으로 순간적인 타격과 기술, 다양한 전술을 고려하고 상대방의 전략, 전술에 따라 즉각적으로 대처하여 공격과 방어가 이루어지기 때문에 민첩성과 순발력이 필요한 스포츠이다(박동훈, 양명환, 2019). 이와 같이 경쟁을 주요 특징으로 하는 스포츠 상황에서 선수들은 상대 선수를 능가하고 스스로의 목표를 달성하기 위해 자신의 실력을 최대한 발휘해야 한다(함규환, 2011). 스포츠 활동에 참가하는 선수들의 경기 수행 능력은 자신의 체격과 체력, 기능, 상황, 심리적인 요인 등이 모두 갖춰져야 한다. 하지만, 대부분의 선수들이 개인적인 훈련으로만 다양한 전략들을 습득하기에는 매우 어렵다고 할 수 있다. 이에, 대부분의 지도자와 선수들은 반복적이고 강한 훈련을 통해서 경기력 향상에 초점을 맞춰 매 순간 집중적인 훈련을 한다. 특히, 검도선수들은 강한 기세를 위한 심상훈련과 바른 자세 및 바른 동작, 정확한 타격을 위한 기능훈련 및 타격, 기술훈련, 상대방과의 경기에서 우위에 설 수 있는 다양한 전술훈련 등에 많은 시간을 할애하여 훈련에 임하고 있으며, 이러한 과정 속에서 선수들은 수행에 대한 만족감을 느낄 것이다.

스포츠 또는 무도 관련 팀은 일차적으로 집단의 구성원인 코치와 선수, 선수와 선수간의 위치 및 역할에 따른 조화로운 관계가 형성되고 이것이 오랜 시간동안 지속적으로 유지될 때 집단의 공동 목표를 달성 할 수 있을 뿐만 아니라 효율적인 운동수행과 좋은 성과를 거둘 수 있다(김진표, 2006). 이에, Chelladurai & Riemer(1997)는 운동수행만족을 운동을 수행하는 과정 및 환경에 대한 개인의 평가로써, 그에 대한 긍정적인 정서 상태를 의미한다고 하였으며, 이한규(1992)는 스포츠 집단 활동을 통해 사회적 관계, 지도자 행동, 과제의 수행 등에 기대하는 정도와 실제 인식하는 정도의 차이를 주관적으로 평가한 정도로 의미한다고 하였다.

특히, 국내·외의 여러 스포츠 현장에서 지도자의 역할에 따라 개인이나 팀의 수행결과가 다양하게 나타나는데 이는 지도자의 리더십에 따라 크게 달라짐을 알 수 있을 것이다. 스포츠 현장에서 스포츠의 고유한 특성중의 하나는 경쟁에 의해 승부가 결정되는 것이라 할 수 있으며, 리더십은 인적자원 관리의 인간 지향적 관점에서 중요한 요소로 조직구성원의 자발

적 활동에 영향력을 미치고, 추구하고자 하는 목표달성에 도움을 주는 기능을 한다(Barrow, 1977). 이러한 리더십은 스포츠지도자들의 효율적인 리더십 분석과 개발의 필요성이 요구된다(Paton, 1987). Bass(1985)는 리더십을 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더가 교환관계에 입각하여 조직원의 욕구를 만족시켜주는 거래적 리더십과 구성원이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 줌으로써 보다 고차원적인 요구를 달성하고 기대 이상의 성과를 추구하는 변혁적 리더십으로 구분하였다.

본 연구에서는 변혁적 리더십을 독립변인으로 상정하여 결과변인인 운동 수행에 미치는 영향력에 대해서 연구 하고자 한다. 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원으로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 구성원들의 가치관 변화를 유도함으로써 보다 높은 직무성과의 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 것이라고 보고하였다(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). 지금까지 스포츠 분야에서 변혁적 리더십 연구들에 따르면 선수들에게 지적자극과 개별적인 배려를 통해 지도자와 선수들 간의 강한 유대감을 형성하고 있으며 스포츠 지도자에게는 긍정적이고 미래지향적인 역할 모델을 통해 카리스마와 지적능력이 겸비된 역할모델을 제시함으로써 선수들에게 존경과 신뢰를 받는 지도자로서 거듭날 수 있도록 지침서 역할을 하고 있다(김상진, 박태승, 전익기, 2011; 김학재, 양명환, 김덕진, 2010). 이러한 변혁적 리더십은 여러 결과 변인들 간의 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다. 선행연구들을 살펴보면, 경기력(김광중, 박현미, 윤용진, 2014; 김훈중, 이형일, 2013; 정성현, 하지선, 김주영, 2011), 자신감(최현혁, 손재현, 김석규, 2015; 김용호, 2007), 운동수행(백성욱, 한진욱, 정태욱, 2011)등 여러 결과변인들 간의 관계를 분석한 결과 변혁적 리더십은 의미 있는 역할을 하는 것으로 보고되고 있다.

한편, 지도자와 선수, 선수와 선수들은 스포츠 현장에서 없어서는 안 될 소통을 중요시 하고 있다. 소통은 사회 안에서 다른 사람들과 상호작용을 통해 존재한다는 의미와 그 맥을 같이한다. 김기섭, 장익영(2017)은 사회 안에서 타자들과 상호작용할 때 필수불가결하게 필요한 것이 바로 커뮤니케이션 능력이라고 설명하기도 하였다. Applbaum(1973)은 대면적 상호작용(Face-to-Face Interaction)을 커뮤니케이션이라 하였고, 사회적 교환이론에 기초하여 팀의 기능을 향상시킬 수 있는 팀 동료 간의 교환 가능한 4가지 자원들을 제시하였다(Sullivan & Feltz, 2003). 4가지 자원은 건설적이고 긍정적인 긍정적 갈등, 파괴적이거나 부정적인 부정갈등, 상호 수용, 다른 사회적 단위로부터의 특수성을 말한다. Sullivan et al.(2011)에 의하면, 수용, 차별성 및 긍정갈등은 긍정적 집단결과에 기여하는 반면 부정갈등

은 최적의 팀 기능과 부적인 상관성이 있는 것으로 보고하였다. 스포츠현장에서 커뮤니케이션은 운동몰입 및 경기력(박종인, 노재귀, 임종식, 2019), 자기관리 및 경기력(김종락, 정우진, 2017)에 긍정적으로 작용하는 것으로 선행연구들에 의해 입증되고 있다. 따라서, 스포츠 현장에서 선수들의 경기력 및 운동수행을 이해할 수 있는 변인으로 지도자의 리더십 유형이 존재한다. 이때, 제3의 변수인 커뮤니케이션이 이들 간의 관계를 더 높게 강화시킬 수 있는 매개변인으로 작용할 것이다.

한편, 스포츠 현장에서 선수들의 효율적인 커뮤니케이션을 위해 선수들이 지각하는 코칭유형(오영택, 양명환, 2019), 자아존중감 및 완벽주의 성향(남궁은정, 한주리, 허경호, 2008) 등 다양한 요인들이 존재하지만, 본 연구에서는 1대1 대련종목이면서, 단체전으로 진행되는 종목인 만큼 선수들의 팀 응집력의 중요성을 이해하기 위해 팀 응집력을 조절변인으로 상정하였다. 팀 응집력은 팀의 목표 달성을 위해 생겨나는 역동적인 힘이라고 할 수 있으며, 자신이 소속되어 있는 팀에 대한 매력 그리고 헌신과 관여로 설명된다(김훈중, 이형일, 2013). 이러한 팀에서의 응집력은 팀에 소속된 선수들 간의 사회적인 관계를 유지 및 발전시키며 상호 반응하는 사회 응집력(개인-사회 차원, 집단-사회 차원)과 과제 응집력(개인-과제 차원, 집단-과제 차원)으로 구분되어 정의되고 있다(이한규, 1994). 본 연구에서의 응집력은 Widmeyer, Brawley & Carron(1993)이 제안한 사회 응집력(집단의 유지), 과제 응집력(팀 성공의 필수 요건)이 구분을 근거로 하고 있다. Cartwright(1968)은 구성원의 사기와 구성원 간의 협동적인 측면을 고려하여 개념화했다. 즉, 스포츠 팀이 가지고 있는 많은 특성들 중 집단 응집력은 경기력을 좌우할 수 있는 가장 큰 심리학적 요인으로 알려졌다. 이와 관련하여 여러 선행 연구들을 살펴보면, 응집력은 운동 몰입(최석환, 김재형, 설수황, 2012), 인지된 경기력(임영란, 2018), 신뢰감(Peterson & Simon, 2000) 등 여러 결과변인들과 의미 있는 역할을 하는 것으로 입증되었다.

연구자들은 팀 구성원 간의 결속력이 강해질수록 경기수행 능력은 향상될 수 있어 팀 응집력은 매우 중요한 변인으로 보고되고 있으며(임번장, 2000; 홍성찬, 정청희, 2004), 검도경기에 참가하는 검도선수들은 포지션별로 어떠한 경기를 하느냐에 따라 팀의 승패가 좌우되는 만큼 지도자의 코칭행동과 지도자와 선수들 간의 커뮤니케이션 및 집단 내부의 역동성, 즉 응집력은 검도선수들의 집단 효율성을 결정하는 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다(박동훈, 양명환, 2019).

요약하면, 운동선수들이 스포츠 현장에서 밀접하게 관계를 맺고 있는 존재는 바로 지도자와 팀 동료들이다. 이때, 지도자의 리더십 코칭에 따라서 선수들의 생활환경, 운동수행, 경기



력 등에 많은 변화를 가져올 것이며, 팀 선수들 간의 상호작용과 소통이 이들 간의 관계를 더 강화시켜줄 수 있는 매개체 역할을 할 수 있을 것이다. 여러 선행연구들을 살펴보면, 변혁적 리더십→운동수행, 리더십→팀 내 커뮤니케이션, 팀 내 커뮤니케이션→운동수행, 변혁적 리더십→응집력과 운동수행 간의 관련성을 검증한 연구들은 활발하게 진행되고 있지만, 구체적으로 변인들 간의 매개효과나 조절효과 등의 인과관계를 검증한 연구들은 매우 부족한 실정이다. 이것은 선행문헌이 스포츠 상황에서 변혁적 리더십과 과제 응집력 간에는 긴밀한 상관성이 있다고 주장을 하고 있지만 이 관계를 연결할 수 있는 잠재적 매개변인에 대한 연구가 체계적으로 이루어지지 않았다는 점을 반증하는 결과이기도 하다. 특히 내재적 동기가 변혁적 리더십과 수행간의 관계를 매개한다는 사실을 발견한 Charbonneau, Barling, & Kelloway(2001)의 연구, 팀 내 커뮤니케이션이 변혁적 리더십과 과제 응집력 간의 관계를 매개한다는 Smith 등(2013)의 연구, 그리고 최근 국내에서 검도선수들을 대상으로 지도자의 코칭유형, 팀 응집력 및 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과를 검증한 박동훈, 양명환(2019)의 연구를 제외하고는 리더십, 커뮤니케이션, 응집력 및 수행변인들 간의 잠재적인 인과관계를 구체적으로 검증한 연구들은 매우 희귀하다. 따라서 본 연구는 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션, 팀 응집력 및 운동수행 간의 인과관계를 체계적으로 구명하고 선행문헌에서 상정한 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→팀 응집력→운동수행의 인과관계에 근거하여 대안모형을 상정하고 잠재적인 인과모형을 구명하려고 한다. 구체적으로 본 연구의 목적은 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 검증하고 팀 응집력, 팀 내 커뮤니케이션을 조절변인, 매개변인으로 상정하여 연구1, 2를 통해 이들 간의 인과관계를 구체적으로 검증하는데 본 연구의 목적이 있다.

## 2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 연구 1, 2를 통해 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→팀 응집력→운동수행의 관계모형을 순차적으로 검증하고자 한다. 구체적으로 연구 1에서는 커뮤니케이션을 매개변인으로 상정하여 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 검증할 것이고, 연구 2에서는 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 영향과 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하고, 이 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 다르게 나타날 것이라는 조절된 매개효과를 검증하고자 한다.



### 3. 용어의 정의

본 연구에 사용되는 주요 용어들은 다음과 같이 조작적으로 정의되었다.

#### 1) 변혁적 리더십

본 연구에서 변혁적 리더십 측정은 한국어판 Bass & Avolio(1995)의 Multi-Factor Leadership Questionnaire(MLQ)로 이루어졌으며, 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 영감적 동기 4개의 하위요소들로 구성되어 있지만, 본 연구에서는 카리스마와 영감적 동기에 의한 측정값만을 변혁적 리더십으로 조작적인 정의를 하였다.

#### 2) 커뮤니케이션

커뮤니케이션(Communication)이란 사람들이 서로를 이해하고 다른 사람의 관점에서 문제를 살펴보려 하며, 다른 사람과의 관점차이를 알기 위하여 자신의 느낌과 의미를 상대와 교환하는 방법이다(Bienvenu & McClain, 1970). 본 연구에서 커뮤니케이션은 Sullivan & Short(2011)가 개발한 팀 스포츠의 효과적 커뮤니케이션 척도(Scale for Effective Communication in Team Sports; SECTS) 한국어판을 이용하여 측정하였으며, 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등 4요인에 대한 측정값을 가지고 평가하였다.

#### 3) 팀 응집력

팀 응집력(Team Cohesiveness)이란 팀을 이루는 구성원들이 팀 내 타 구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과제에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르게 되고 결속하게 되는 힘의 총체로, 과제 응집력과 사회 응집력을 의미한다. 본 연구에서 팀 응집력은 Carron, Brawley & Wildmeyer(1985)가 개발한 집단환경질문지(Group Environment Questionnaire) 한국어판에 응답한 4개의 하위요인 측정치로 정의하였다. GEQ는 구성원이 전체로서 집단에 대한 지각과 구성원의 집단에 대한 개인적 매력 두 개의 범주로 구분되며 전자를 집단통합이라고 명명하고, 후자는 집단에 대한 개인적 매력이라고 명명한다. 집단통합-과제, 집단통합-사회, 개인의 집단매력-과제, 개인의 집단매력-사회로 구분된다. 그러나 본 연구에서는 용어의 간명성을 위해 집단통합-과제를 집단-과제 응집력, 집단통합-사회를 집단-사회 응집력, 개인의 집단매력-과제를 개인-과제 응집력, 개인의 집단매력-사회를 개인-사회 응집력으로 명명하여 사용하였다.

#### 4) 운동수행

운동수행은 선수들 자신이 운동과제 수행 과정 및 결과를 직접 평가하여 판단하는 것으로 운동과제 성취도를 평가하는 개념이다. 운동수행 평가는 코치나 지도자에게 전반적인 수행평가를 요구하는 방법(Vallerand et al., 2008)과 선수 개인이 지각하는 주관적 수행평가를 통하여 측정할 수 있는데, 본 연구에서는 후자의 방식을 활용 하였다. 선수들의 주관적 평가는 공격 만족도, 방어 만족도, 기량향상의 만족도, 전략 활용의 만족도, 타격 강도 및 타이밍의 만족도, 종합 만족도를 100점 만점을 기준으로 하여 평가한 값을 운동수행이라고 조작적인 정의를 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십의 개념

사회 전반에서 집단 활동을 하는 모든 조직에서는 타 조직과의 차별화를 위한 노력이 요구되어 왔다. 이는 조직을 관리함에 있어 다양한 조직의 의사결정, 조직문화, 조직 효과성 등에 지대한 영향을 미치는 매우 중요한 문제이며 조직의 성공과 생존을 결정하는 중요한 요인이다(정인순, 2014). 현대사회의 구조가 급격히 복잡해지고, 조직 구성원들의 이해와 특성도 다양해짐에 따라 오늘날 사회조직은 한층 더 조직의 리더십이 절실하다. 조직이 추구하는 목적에 따라 조직 활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 새로운 리더 상이 필요하며 최근의 스포츠 현장에서도 조직 운영의 질을 결정하고 추종자들의 주요한 성과를 이끌어 내는데 중요한 역할을 하며 과거의 리더십의 한계를 극복하고 차별화된 접근 방법의 리더십이 강조되고 있다. 리더십에 관한 개념과 정의들은 많은 학자들 사이에서 목적과 관점에 따라 다양하게 정의되고 연구되어지고 있으며, 학자들에 따라 리더십의 정의와 접근 방법 또한 다양하다.

리더십에 대한 개념은 다양하지만 Fleishman(1973)이 내린 “리더십은 어떤 목표나 목표군의 달성을 위하여 의사소통을 통한 개인 간의 영향력을 행사하는 시도이다”가 가장 보편적인 정의로 인용되어진다. 또한 리더십은 “목표달성을 향해 개인이나 집단에게 영향을 미치는 행동적 과정”(Barrow, 1977), “조직의 목표를 효과적으로 성취하기 위하여 집단 구성원으로 하여금 목표수행에 자발적으로 헌신 할 수 있도록 유도, 조정하는 리더 행동”이라할 수 있다(류정무, 이강현, 1990). 초기의 리더십 이론들은 리더의 개인적인 특성과 자질에 초점을 맞

추어 리더의 특성과 자질이 리더십의 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히는 것을 중점으로 한 특성이론과 리더의 행동 유형에 따른 조직 유효성의 관련성과 리더의 행동뿐만 아니라 부하의 반응에 관심을 두고 양자의 상호작용에 대해 연구하여 리더가 여러 상황에서 실제로 행하는 행위에 중심을 둔 행동이론을 중심으로 발전되어 왔다면 근래에는 리더십의 유효성을 상황과 연결시켜 리더십의 유효성에 영향을 미치는 부하와 리더십 환경, 이들 간의 상호작용 등을 총체적으로 연구하는 상황이론을 중심으로 연구되고 있다(이금숙, 2009). 조직 구성원의 능력에 따라 권한을 위임하고 자율적으로 업무를 추진하는 여건을 조성하는 촉진자로서의 리더 역할이 더욱 강조되고 환경변화에 따른 조직과 리더의 역할변화는 리더십연구에 있어서 패러다임 전환의 필요성을 제기하게 되었다(김주영, 2007).

Bass(1981)는 리더십의 정의를 첫째, 집단과정의 초점에 따라, 둘째, 지도자의 성격과 그의 영향에 따라, 셋째, 지도자의 행위와 행동 면에 따라, 넷째, 조직구성원 설득의 형태에 따라, 다섯째, 권력구조 관계에 따라, 여섯째, 집단목표 달성의 수단에 따라, 일곱째, 지도자와 조직구성원의 상호작용의 효과에 따라, 여덟째, 분화된 역할에 따라, 아홉째, 구조주도(Initiating Structures)에 따라 분류 할 수 있다고 했다. Stogdill(1974)은 리더십이란 목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단과 조직에 영향력을 행사하는 것이라고 정의하였다.

Hersey & Blanchard(1988)는 리더십이란 주어진 상황에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. Yukl(1989)는 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원이 목표성취를 위한 구성원의 동기부여, 협력적 관계 유지, 그리고 구성원들의 역량과 자신감의 개발 등에 영향을 미치는 과정이라고 하였다. House(1996)는 리더십을 리더가 구성원들의 과업을 지휘하고 조정하는 과정에서 보여주는 행동 특성이라고 정의하였다.

표 I-1. 리더십 이론의 정의

학자	리더십 이론의 정의
Hemphil & Coons(1957)	집단의 활동을 하나의 공동목표로 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Tennenbaum 등(1961)	주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 위해 행사되는 대인간의 긍정적 영향력으로서 의사소통 과정을 통하여 행사되는 과정
Katz & Kahn(1978)	조직의 일상적 과업을 수행하고 그 이상의 결과를 유도하는 영향력
Burns(1978)	리더와 부하들의 공통된 가치와 동기부여를 위해 행동하도록 리더들이 부하들을 유도함
Chelladurai & Saleh(1980)	스포츠 상황에서의 지도자의 행동유형 5가지 분류
Bass(1985)	리더는 구성원들에게 영감을 심어주고 구성원의 성취 욕구를 고취시켜주며, 개인적 노력을 고양시키는 사람
Hersey & Blanchard(1988)	목적을 달성하기 위해 개인이나 집단에 영향을 미치는 활동 과정
Conger(1987)	특정목표를 달성하기 위해 특정 개인이 다른 사람에게 영향을 행사하는 과정
Drath & Palus(1994)	사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 공감대를 형성 하는 과정
Yukl(1994)	집단이나 조직의 한 구성원이 목표 성취를 위한 구성원의 동기부여, 협업적 관계유지 그리고 구성원들의 역량과 자신감의 개발 등에 영향을 미치는 과정
Kouzes & Posner(1995)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 사람들이 원해서 하도록 만드는 스킬
House(1996)	조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 동기를 부여시키고 구성원의 역량과 만족에 긍정적 영향을 줌
유진 & 정지혜(1999)	코치들이 지녀야 할 코칭내용과 방법으로 태도 및 철학, 신체적 전략, 기술적 전략, 심리적 전략, 팀 관리의 5가지 원칙
박정근(2001)	코칭자질로 태도 및 철학, 전문성, 선수육성능력, 지도방법, 선수관리, 심리적 전략, 경험, 카리스마

유영식(2009), 남호현(2006)에서 발췌

리더의 역할과 리더십에 대한 정의는 연구자들의 개인적인 관점에 따라 다양하게 정의 되어 왔으며, 리더십에 대한 정의는 연구하는 학자들의 수만큼 다양하며, 리더십을 다루는 연구자들의 관점에 따라 여러 가지로 나타난다고 보고하였다(Bass, 1990; Stogdill, 1974). 스포츠 현장에서 코치들이 행하는 리더십 행동의 유형은 선수들의 스포츠 수행이나 선수들의 심리적 또는 감성적 반응에 중요한 영향을 끼친다. 스포츠 심리학에서 리더십에 관련된 연구들은 코치들이 어떠한 사람들인가를 규명하기 위한 성격특성에 관한 연구들(Ogilvie & Tutko, 1966)이 있었고, 근래에는 코치들이 훈련과 시합상황에서 어떠한 리더십 행동을 보이는가에 많은 관심을 가지고 있다(박정근, 2001; 유진, 정지혜, 1999; Denielson, Zelhart & Drake, 1975; Smith, Smoll & Curtis, 1978; Smith, Zane, Smoll & Coppel, 1983). 최근 리더십의 연구 분야에서는 기존의 특성이론이나, 행동이론, 상황이론 등 통념적인 접근방법에서 벗어나 새로운 시도가 활발히 이루어지고 있는데, 그 대표적인 연구가 변혁적 리더십이라 할 수 있다(박미석, 김경아, 2006).

## 2. 변혁적 리더십 이론의 전개과정

변혁적 리더십은 여러 유형들의 리더십이 가지는 속성을 하위요인으로 모두 포함하고 있는 상위 리더십이론으로 간주된다. 아울러 변혁적 리더십은 조직몰입과 조직시민행동을 고차원화 시키는데 가장 적합한 리더십으로 평가받고 있다. 변혁적 리더십이라는 용어는 Downton(1973)이 처음 사용하였다. 그러나 변혁적 리더십이 리더십의 접근법으로서 등장하게 된 것은 정치사회학자인 Burns(1978)의 Leadership을 통해 시작되었다. 그는 저서에서 “리더란 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람”이라고 하여 리더와 부하의 역할을 연결시키려고 시도하였다(Burns, 1978). Burns(1978)는 리더와 부하간의 관계를 교환관계로 가정하고 주로 현상유지에 중점을 두고 있는 전통적 리더십 이론의 문제점을 지적하며 거래적 리더십이론과 상호 대비되는 이론, 즉 부하들의 욕구를 상승시키고 개인, 집단, 조직의 성과를 향상시키는 변혁적 리더십이론을 제시하였다. 또한, Bass(1985)는 기존의 리더십 이론들이 리더와 부하간의 거래적 관계에만 초점을 둔 거래적 리더십(Transaction Leadership) 이론들이라 정의하고, 리더십을 지금까지와 다른 관점에서 접근한 새로운 이론으로 변혁적 리더십(Transformation Leadership)을 제시 하였다. 이 이론은 다른 모든 리더십 이론을 리더와 하급자간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십(Transaction Leadership)에 치중되어 있다고 비판하는데서 출발하였으며, House(1988)와 그의 동료들에 의하면, 변혁적 리더십은 두 가지 측면에서 기존의 리더십 이론들과 구분된다고 하였는데, 첫째는 기존의 리더십 이론이 부하들의 인지, 성과, 만족 등을 종속변수로 취하는 반면에, 변혁적 리더십 이론은 부하의 직무만족, 리더에 대한 신뢰, 추가적 노력과 관련된 높은 동기화 수준을 주요 종속변수로 하고 있으며, 둘째는, 기존의 리더십 이론이 인간 지향적 또는 과업 지향적 행동을 리더의 주요 행동으로 기술하고 있는 반면, 변혁적 리더십 이론은 비전 제시와 부하의 임파워먼트(Empowerment), 도전적인 목표 설정을 해주는 행위를 리더의 주요 행동으로 서술하고 있다(남호현, 2006). Kuhnert & Lewis(1987)는 변혁적 리더십이란 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 리더십을 언급하였다.

표 1-2. 변혁적 리더십의 정의

학자	변혁적 리더십의 정의
Burns(1978)	구성원들의 흥미와 열정을 진작시키고 확대시키며, 조직의 목표나 사명을 받아들이고 지각하게 하는 과정
Bass(1985)	구성원들에게 영감을 심어주며 문제해결에 대한 새로운 기법을 제시하여 동기를 유발시키는 능력
Tichy & Devanma(1986)	변화와 혁신을 추구하고, 신 미래상을 창조하며 변화를 제도화 하는 리더십
Sergiovanni(1990)	개인의 역량과 잠재력을 개발하고 동기를 유발하는 리더십
Shamir 등(1993)	목표달성을 위해 구성원들에게 자신감을 증대시키는 과정
Kouzes & Posner(1995)	행동을 고취시키며, 문제해결을 위한 방법을 제시하고 긍정적 감정을 자극하는 리더십
Dvir 등(2002)	구성원들이 지니고 있는 역량을 증진시키고, 주도적으로 직무를 수행할 수 있도록 하는 리더십
Kark 등(2003)	부하들이 자신의 과업에 의미와 가치를 가지고 업무를 수행하도록 하는 리더십
남호현(2006)	부하들로 하여금 기대이상의 성과를 달성하도록 동기부여 시키는 과정 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대이상의 성과를 달성하도록
유영식(2009)	높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 구성원을 동기 유발 시키는 리더십

이채익(2010)에서 발췌

Bass(1985)는 다음과 같은 행동들을 함으로써 부하들로 하여금 기대이상의 업적을 올리도록 한다고 주장하였다. 즉, 변혁적 리더는 ①특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 의식수준을 끌어올리고 ②부하들이 자신들의 조직과 그들이 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만들며 ③부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다.

따라서, 변혁적 리더십은 구성원들의 흥미와 열정을 진작하게하고 개인의 역량과 잠재력을 개발하며, 자기 스스로 직무를 수행할 수 있도록 동기부여 시키는 과정이라고 할 수 있으며, 현재와 같은 복잡 다양한 지식 정보화 사회에 최적화된 리더십이라 할 수 있다.

### 1) 변혁적 리더십의 구성요인

변혁적 리더십은 부하들의 업적과 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발하는 것과 관련되어 있다(Bass & Avolio, 1990). 변혁적 리더십을 발휘하는 사람은 대부분 강한 내적가치관과 궁극적 목표를 가지고 있으며, 그들은 부하들이 자신의 이익보다 공동체의 이익을 위해 헌신하도록 만드는데 뛰어난 자질을 보인다(Kuhnert, 1994). 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 달리 리더가 어떻게 그들의 조직과 사회, 부하들을 변환시키느냐 하는데 관심의 초점을 두고 있다. 변혁적 리더는 새로운 가치관이 내재되어 있는 명료한 사명과 비전을 부하들에게 효과적으로 전달할 수 있으며, 리더의 목적은 현상을 보전하는 것보다는 이를 초월하여 현상을



급진적으로 변화시키는데 있다(이금숙, 2009). 리더 자신의 자기 확신감이 높은 태도와 행동은 부하들에게 역할모델과 같은 모습으로 지각될 수 있다(강치오, 2006). Bass(1985)는 부하들에 대해 변혁적 효과가 Maslow(1954)의 욕구단계 이론으로 설명가능하다고 제안하고 있다. 그는 변혁적 리더의 부하들은 개별적 목표달성에 집착하기보다는 조직요구에 초점을 두며, 개별적으로 생리적, 안전의 욕구를 추구하기보다는 보다 고차원적 욕구로 이동하려는 경향이 있다고 주장하였다.

### (1) 카리스마

카리스마는 변혁적 리더십의 구성요인 중 가장 핵심적인 부분으로, 구성원에게 커다란 영향력을 행사한다(House & Baetz, 1979). Weber(1947)는 카리스마를 사람에게 초인간적이거나 혹은 비범한 능력이 부여된 특별한 성격적 특성 이라고 정의하면서 이러한 카리스마는 극소수의 사람만이 가지고 있고 천부적인 것이며 이 같은 카리스마를 가진 사람은 결국 리더로서 대우받게 된다고 하였다. 카리스마는 구성원들의 정서를 고양시키면서 태도와 행동의 변화에 구성원의 저항을 감소시키는데, 이 과정에서 조직의 비전과 사명감을 주지시키고 긍지를 심어주며, 리더에 대한 존경과 신뢰를 확보하도록 한다(Bass, 1985; Nadler & Tushman, 1990). 또한 카리스마는 성취의욕이나 협동력과 힘을 조직구성원들 스스로 기대와 자기이익을 초월하여 자발적인 노력이 발휘되도록 힘과 활기를 불어넣어주는 역할을 한다. 성격적 특성으로서의 카리스마에 대한 Weber의 강조에도 불구하고, 그는 카리스마적 리더들의 카리스마가 유효하게 되는 데는 부하의 역할 또한 중요하다는 것을 인정하였다(Bryman, 1992).

구성원들의 이러한 카리스마를 가진 리더에 대해 강한 신뢰를 가지고 있어서, 리더와 자신을 동일시하고 리더의 행동을 모방하고자 하며, 이러한 과정에서 구성원들은 리더의 조직에 대해 높은 몰입을 하게 되고 나아가 높은 성과를 창출하게 된다(Koh, Steers & Terborg, 1995).

### (2) 영감적 동기(Inspirational Motivation)

영감적 동기는 리더 개인의 영향력과 깊은 관계가 있는데 이에 대해 일부 학자들은 카리스마에 속한 개념으로 구분하기도 한다(Howell & Avolio, 1993). 변혁적 리더십의 초기이론에서는 카리스마에 포함되어 있다가 Bass & Avolio(1990)가 이론을 수정하면서 분리되어 하나의 요인으로 첨가된 것으로써 리더가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을

통해 부하들의 노력을 고무시키며, 적절한 행동적 모델을 제공하는 정도로 정의된다. Bass & Avolio(1994)는 리더가 부하들에게 영감적 동기를 위해서는 부하들에게 자신의 기대를 명확히 전달하고 팀 정신을 창출하며, 자신의 일에 열정을 갖도록 해야 한다고 제안하였다. 하지만, Bass(1990)는 영감적 동기가 카리스마와 별개로 발생가능하다고 보았다. 영감적 동기는 구성원 전체에 공유된 목표를 강조하며, 이를 실천하기 위해 기준을 제시하고 구성원들과 소통하며 동기부여와 자신감을 장려하는 행동을 의미한다(Bass, 1997). 공유된 목표를 강조하면서 집단 정체성에 대해서도 역설하는데, 이는 구성원들로 하여금 상호간 협력행동이나 상호작용을 촉진하여, 업무에 있어 열정적으로 몰입하도록 동기부여 한다(Shamir, House & Arthur, 1993). 따라서 바람직한 목표를 제시하고 성취수단을 제공함으로써 부하들 스스로 보다 더 능력이 있다고 느낄 수 있도록 해 개인이 기대이상의 성과를 달성할 수 있도록 도와준다.

### (3) 지적자극(Intellectual Stimulation)

지적 자극(Intellectual Stimulation)은 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하여 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바뀌어나가려고 노력하는 리더십이다(이금숙, 2009). 지적자극은 조직 구성원들에게 기존의 문제해결 방식이 아닌 새롭고 창의적인 방식을 시도할 수 있도록 그들의 문제에 대한 인식의 방식을 변화시키려는 리더의 노력이다(Bass, 1985; Hater & Bass, 1988). 따라서 과거의 업무 방식이나 기존의 지식을 새로운 업무방식으로 바꾸어서 구성원들을 동기부여 시키고, 한 차원 높게 발전시키도록 돕는 행동이다(Bass, 1985; Bycio, Hackett & Alen, 1995). 또한 지적 자극은 리더 들이 일방적으로 획일화된 지시를 내리지 않아 스스로 문제를 해결할 수 있도록 구성원을 자극하여 문제에 대해 다양한 각도에서 바라보고, 새로운 방식으로 접근하도록 한다. 이러한 리더의 행동은 구성원의 새로운 도전이나 시도를 격려하고, 창의성을 촉진하는 기제가 될 수 있다(Bass, 1985; Shin & Zhou, 2003). 즉, 변혁적 리더는 지적 자극을 통하여 창의적이고 혁신적인 아이디어를 부하에게 유입함으로써 기존의 문제해결 방식에서 탈피하여 새롭게 도전하고 문제에 대해 새로운 시각과 방향에서 접근하도록 부하들을 자극한다(김주영,2007).

### (4) 개별적 배려(Individualized Consideration)

개별적 배려(Individualized Consideration)는 부하들의 개인적인 욕구에 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더의 특성이다. 이것은 리더가 부하의 발전욕구를 이



해하고 공유함으로써 각각의 부하를 독특하게 다루는 것을 의미한다. 리더는 개인적 성장을 지원하는 조직문화를 개발한다. 리더는 부하의 현재 욕구충족 상태를 인식할 뿐만 아니라 부하 개개인의 욕구차이를 인정하여 그들이 가지는 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 부하들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 조언자나 코치로서의 역할을 담당하여 잠재력개발을 극대화하려는 시도를 한다(윤상돈, 2006). 개별적 배려는 리더가 구성원의 개인적 욕구와 능력, 포부 등을 고려하여 지지와 조언을 아끼지 않으며 적극적으로 구성원의 성장을 촉진하는 과정이다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1997). 이때 변혁적 리더는 조직 내에 지원적 환경을 조성하여 구성원 개인의 요구사항이나 목표에 대한 세심한 관심을 가지며 이를 통해 리더는 구성원 개개인과 충분한 의사소통과 개별적인 지도를 통해서 구성원들의 성장욕구를 충족시킬 수 있다(Bryman, 1992). 따라서 이러한 변혁적 리더의 개별적 배려는 구성원들의 역량개발과 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다(Allen & Meyer, 1990).

### 3. 커뮤니케이션의 개념

#### 1) 커뮤니케이션의 의미

커뮤니케이션(Communication)이란 말은 공통성을 뜻하는 말로서 라틴어의 Communis를 어원으로 하고 있다. 커뮤니케이션은 ‘공통’또는 ‘공유’라는 의미를 가지고 있으며, 우리말로 ‘의사소통’으로 번역하여 사용되고 있다. 어원이 가지고 있는 의미대로라면 하나 또는 그 이상의 생물개체가 다른 개체와 지식, 정보, 감정 등을 공유하는 행동의 과정이라 할 수 있겠다(차배근, 1994). 커뮤니케이션은 관계의 상황(Relational Context)에서 이루어진다. 일반적으로 사회적 관계란 두 사람이 서로 특정한 방법으로 상호작용할 때 존재하며 이 과정에서 서로가 공통적인 특성을 가진 집단의 한 부분이라고 인식하게 된다.

커뮤니케이션은 보통 조직 내에서 이루어지고 있는 의사소통(Organizational Communication)을 의미하는데, 조직 내 의사소통은 조직 내에서의 개인이나 집단들 간에 메시지나 정보를 상호 교환하여 공유하는 활동이나 과정을 말한다. 조직 내 의사소통은 개인 간, 개인과 집단 간, 집단구성원들 간, 집단 간, 집단과 조직 간에 이루어지는 의사소통을 모두 포함한다. 커뮤니케이션은 기본적으로 전달자와 수신자 사이에 명확한 의사전달을 할 수 있는 수단으로 커뮤니케이션의 체계를 활성화 하는데 중점을 두고 발전하고 있지만, 단순한 의사전달의 수단이 아니라 전달자와 메시지 중심에서 나아가 전달자와 수신자가 서로 신뢰를 바탕으로 동일한 의미를 공유할 수 있도록 대인관계를 중시하는 방향으로 발전하고 있다(모종화, 2010).

커뮤니케이션은 구성원을 이해하고 구성원들이 수용 가능한 메시지의 전달과정에 나타날 수 있는 여러 가지 잡음 요인을 제거하여 전달자와 수신자가 동일한 사안을 공유함을 인식할 때 더욱 효과적인 소통이 될 수 있다. 즉 조직 커뮤니케이션의 만족이 높아지면 그 만큼 조직구성원들 간의 관계가 원활해지고, 직무에 대한 만족도와 조직에 대한 몰입의 정도가 높아져 조직의 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(백종철, 2008). 조직 구성원 간에 정보교환을 통한 상호작용으로서 커뮤니케이션을 통해 조직의 목표와 제 기능을 효과적으로 수행하면서 조직 내의 갈등을 조정, 해결하기 위한 행위라 정의할 수 있다(홍기선, 1985).

표 1-3. 커뮤니케이션의 정의

학자	커뮤니케이션의 정의
Barnard(1968)	사회에서 가장 필수적인 조지기의 기능, 각 구성원의 협조 및 단결력, 능력발휘를 가름하는 수단, 커뮤니케이션이 없으면 조직자체가 무의미
Mitchell(1976)	수신자와 송신자 간에 정보, 이해, 아이디어 또는 느낌을 교환 및 전달하는 과정
Katz & Kahn(1978)	행동, 통제기능, 동기부여 기능, 감정표현과 사회적 요구 기능, 정보전달 기능이라고 정의
Knezevich (1984)	상호 사람의 의견, 사상, 생각, 정보 등을 매체를 통해 교환, 수용, 전달하는 과정과 활동
김창걸(1985)	수평적, 수직적인 소통의 방향성, 누락 없는 전달의 정확성, 전달 정보의 수용성, 전달 속도의 신속성에 있다고 주장
홍기선(1985)	조직 구성원 간에 정보교환을 통한 상호작용으로서, 조직 내의 갈등을 조정, 해결하기 위한 행위
신중식(1986)	개인과 개인 간, 조직과 조직간 메시지나 정보를 전달하고 수신하면서 상호 이해하고, 행동이나 계획에 영향을 미치는 과정 및 기능
박기동(1989)	조직에서 사람의 신경조직과 같이 중요한 역할을 하는 수단
조성대(2001)	2인 이상 사이에 의견, 정보, 감정 등의 교환을 통하여 공통적 이해를 이룩하고 수신자 측의 의식 태도행동 등에 변화를 일으키게 하는 일련의 행동
황규대 외(2007)	개인과 조직 내에서의 통제기능, 정보기능, 정서기능, 동기유발 기능으로 정의
모종화(2010)	전달자와 수신자가 서로 신뢰를 바탕으로 동일한 의미를 공유할 수 있도록 대인관계를 중시하는 방향으로 발전

박주성(2019)에서 발췌

## 2) 커뮤니케이션 과정

커뮤니케이션에 대한 정의를 살펴 그 본질을 보았다면 조직 구성원간의 커뮤니케이션이 이루어지는 더욱 정확한 과정을 들여다볼 필요가 있다. 커뮤니케이션은 2인 이상의 관계에서 정보교환, 감정이입, 의사전달이라는 세 가지 요소를 효과적으로 전달하는 과정이라고 정의할 수 있다(장추향, 2018). 이러한 요소가 흐르는 커뮤니케이션 과정에는 전달자, 메시지, 수신자라는 세 가지요소가 포함되어 있는데 Flippo모델을 응용하여 그 과정을 <그림1>처럼 요약할 수 있다.

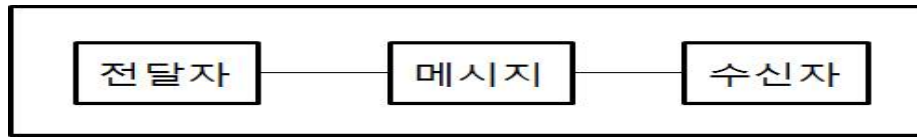


그림 1-1. Flippo모델을 응용한 커뮤니케이션 과정 모델

Flippo는 커뮤니케이션이 전달자, 기호, 수신자라는 3개의 기본과정으로 구성되어 있으며 전달자가 언어나 행동 등의 기호를 사용하여 말하거나 행동을 하면 수신자가 이를 듣거나 관찰하는 일련의 과정으로 이해하였다(홍기선, 2003 재인용, Flippo, 1971).

오두범(1994)은 조직 커뮤니케이션이란 광의의 인간관계를 포함하여 조직 내 구성원 간의 공감대 형성을 위하여 노력하는 제반 의미, 의견, 정보, 상의, 소통활동을 의미한다고 하였고, 임대혁(2018)은 커뮤니케이션은 교수자의 학습목적 달성을 위해 학습자의 욕구와 입장을 충분히 이해함은 물론 둘 사이의 상호작용을 전제로 한 접근이 이루어져야 한다고 주장하면서 커뮤니케이션의 매개역할이 제대로 이루어지지 않는다면 학습자의 긍정적인 변화와 학습효과를 기대하기에는 다소 무리가 있다고 주장하였다. 즉, 커뮤니케이션은 개인 상호, 조직과 조직 간의 어떤 목적과 조직이 추구하는 목표를 위해 의견이나 생각, 지식, 정보 등을 전달하고, 이를 이해 및 반응하며, 피드백 하는 활동과 과정이라고 할 수 있다(박주성, 2019). 스포츠 현장에서 커뮤니케이션은 집단과정의 핵심이다. 집단이 효과적으로 기능하려면, 구성원들 간의 쉽고 효과적으로 의사전달을 할 수 있어야 한다(Shaw, 1981). 커뮤니케이션은 집단의 단결력과 성적 그리고 팀웍과 밀접한 관련이 있으며, 팀의 성공에 직접적으로 영향을 미친다(Zaccaro, 2001). 개인들이 집단에서 함께 일을 할 때 의사소통과 협동의 상호작용은 필수적이다(Carron & Hausenblas, 1998). 코치나 선수는 모든 성원들이 화목하고 응집력이 있으며, 조화롭고 과제지향적인 방법으로 일하는 팀의 구성원이 되기를 원한다(Yukelson, 1984).

### 3) 커뮤니케이션 유형

커뮤니케이션 유형은 커뮤니케이션 과정에서 공유하려는 메시지의 전달 방식을 말한다. Mabry & Barnes(1980)는 커뮤니케이션을 두 명 이상의 개인들 간의 특성이나 상징으로 전환 가능한 행동에 대한 사회적 교환을 수반하는 하나의 사회적 과정이라고 정의하였다. 사회적 교환이론들은 사회적 상호작용을 가치 있는 자원교환을 포함하는 개인이나 조직 간의 일련의 상호의존 교환으로 간주하는 이론이다(박동훈, 양명환, 2019). Foa & Foa(1974)의 사회적 교환 이론은 스포츠 팀 내에서의 커뮤니케이션을 연구하는데 응용할 수 있다. 스포츠 팀들은 사회적 교환 용어(예, 기술, 전략, 수용, 사회적 지원)안에서 여러 가지 자원들의 교

환에 따라서 달라지는 사회 의제(Social Agendas)와 과제 의제(Task Agendas)를 모두 가지고 있다. Foa & Foa(1974)의 개념화와 일치하게 하나의 메시지는 하나 이상의 자원메시지를 전달할 수 있다. 커뮤니케이션은 학자들이 목적에 따라 분류하여 다양한 연구가 이루어지고 있다.

#### (1)언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 자기 스스로의 생각이나 감정 따위를 수신자에게 전달하는 수단으로 사용되는데 이는 언어적(Verbal Communication)요소와 비언어적(Non-Verbal Communication)요소로 나눌 수 있다. 언어적 커뮤니케이션의 구성은 정보 전달 과정에서 명확한 설명, 질문에 대한 대답, 말투 등을 말하며, 비언어적 커뮤니케이션의 구성은 언어적으로 표현하기 쉽지 않은 표정, 외형적인 이미지 등으로 구성되어 진다(이호열, 박재우, 2012; Burgoon, Birk, & Prau, 1990; Sundaram & Webster, 2000). Delmonte(1991)는 비언어적 행위가 언어적 행위를 보강해주고, 또한 비언어적 행위 자체로도 의미를 전달한다는 의견이 비언어적 행위의 중요성을 부각시켰다. Birdwistell(1952)은 언어 이외의 비언어적 신호를 통하여 상대방과 정보를 교환 하는 것이라 정의 하였고 Goldharber(1983)는 언어를 제외한 나머지를 비언어적 커뮤니케이션이라고 정의하였고, Barnum & Wolniansky(1989)는 언어의 사용 없이 상대방과 이루어지는 생각이나 감정의 소통이라고 정의 하였다. 비언어적 커뮤니케이션은 인간이 상호작용을 할 때 일어나는 자연스러운 행동으로 언어적 커뮤니케이션과 밀접한 관계가 있으며 사회적으로 일어나는 접촉에서 의미의 약 60~65% 정도는 비언어적으로 전달된다고 하였고(Griffith et al., 2003), Fromkin & Rodman(1983)은 전체 의사소통 과정에서 최대 90%정도가 비언어적인 상태로 발생한다고 하였다.

그러므로 말하거나 쓰기만으로는 자신의 감정과 생각을 상대방에게 충분히 전달하지 못하기 때문에 생각, 감정 전달과 상대방의 의도를 읽기 위하여 비언어적 커뮤니케이션을 의사소통의 수단으로 많이 사용한다고 볼 수 있다. 검도경기의 특성상 장비를 착용하고 상대방에 집중하는 경기를 하다보면 외부 소리를 알아듣지 못하는 경우가 많이 발생하는데 실제 현장에서는 비언어적 커뮤니케이션은 신체동작을 통한 표현을 함으로서 선수와 지도자간의 효율적인 의사소통을 하고 있으며, 언어적, 비언어적 커뮤니케이션을 병행할 때 선수들의 몰입과 경기력향상에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

#### (2)공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션

공식적 커뮤니케이션(Formal Communication)이란 공식조직에서 공식적인 경로와 과정을 거쳐 정식으로 행해지는 의사전달을 말하며, 구성원들에게 확정안이나 지시사항을 알리고 지도자에게 구성원의 보고와 제안, 반응 등을 전달하는데 그 목적이 있다(Farace, Monge, Russel, 1977).

표 1-4. 공식 커뮤니케이션의 장·단점

장 점	단 점
의사전달이 확실하고 편리하다	의사전달 속도가 느리기 때문에 상황변화에 신속히 대응하기가 어렵다
전달자와 피전달자가 명백하기 때문에 책임소재가 분명하다	의사전달에 있어서 융통성이 없다
객관적인 의사전달이 가능하므로 피 전달자에게 정확성과 기대감을 준다	배후의 내용을 전달하기 곤란하다
정보가 사전에 구득되기 때문에 의사결정에의 활용이 용이하다	복잡하고 다양한 인간의 의사를 포괄적으로 전달하기에는 편협하다
의사전달에 있어서 상사의 권위를 유지할 수 있다는 점을 들 수 있다	설득력이 없는 형식적인 의사전달이 되기 쉽다

이봉행(2002)에서 발췌

반면, 비공식적 커뮤니케이션(Informal Communication)이란 조직의 공식적 통로를 거치지 않는 의사소통 즉, 조직의 구성원들 간에 평소의 대면 접촉을 통한 잡담, 풍문, 밀담 등 여러 형태로 나타나는 의사소통이다(하동석 등, 2010). 지금까지 대부분의 관리자들은 비공식 커뮤니케이션에 대하여 이것이 불평과 불만을 초래하며 이와 유사한 역기능적 행위를 유발하게 되는 거짓 정보의 원천으로 인식하여 이를 경시하고 있다. 즉, 비공식 커뮤니케이션의 부정적인 측면이 주로 강조되어 왔으며 특히 한국의 경우처럼 혈연, 지연, 학연 등으로 얽힌 비공식적 집단이 강한 조직풍토 하에서는 비공식 커뮤니케이션이 집단 단위로 체계화되어 집단 간의 벽을 높이고 분파의식을 조장할 우려가 크다는 점에서 더욱 그렇다고 볼 수 있다(이봉행, 2002). 하지만 모든 커뮤니케이션은 공식적인 통로로만 진행 될 수는 없기 때문에 조직 구성원에게 반드시 필요한 소통 수단임을 자각하여 비공식 커뮤니케이션의 순기능적인 부분들을 최대화 하는 데 중점을 두어야 할 것이다.

표 1-5. 비공식 커뮤니케이션의 장점

장 점
비공식 커뮤니케이션은 공식적인 커뮤니케이션 채널보다 정보의 전달속도가 빠르고 그 영향력이 강하기 때문에 조직에 대한 타인들의 긍정적인 의견을 전달해 줌으로써 조직성원들의 사기진작에 도움을 줄 수 있으며 조직의 관리자들이 이를 통해 보다 효과적인 정보전달을 할 수 있다
조직성원들에게 소속감과 일체감을 제공해 줌으로써 그들의 만족감과 안정감을 높일 수 있다
잘못 설정된 계획이나 감정이 개입된 의사결정 또는 편파적인 감정의 발생을 견제해주고 균형을 잡아주기 때문에 최고경영자들이 신중한 계획수립 및 행동을 할 수 있도록 도와준다
비공식 커뮤니케이션을 통해 조직 내의 문제점을 진단하고 적절한 시정조치를 취할 수 있으므로 조직 관리자들에게 피드백의 원천이 될 수 있다

이봉행(2002)에서 발췌

### (3) 사회적 기반 이론에 기초한 커뮤니케이션

스포츠 상황에서 선수들의 성장과 발전을 위해 무엇보다 중요한 것은 선수 자신의 관점을 넓히는 것이다(최현혁, 2018). 지도자와 선수 간의 상호 의존적인 관계가 필수적인 스포츠 환경에서 효율적인 커뮤니케이션은 지도자나 선수들에게 만족스러운 파트너십 형성과 함께 팀의 높은 응집력을 기대할 수 있다(Jowett & Nezelek, 2010).

지도자와 선수들 간에 원활한 팀 내 커뮤니케이션(Intra-Team Communication)이 가능할 때 선수들은 운동수행에 매진하는 것으로 보고하고 있다(Loughead & Carron, 2004; Philippe & Seiler, 2006). 스포츠 현장에서 지도자와 선수 간의 효과적인 커뮤니케이션은 목표달성(Eisenberg, Monge, & Miller, 1983), 응집력(Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998), 집단 효능감(Short, Sullivan, & Feltz, 2005), 공격성(Sullivan, 2004) 등에 매우 중요한 기능을 하기 때문에 선수들의 수행이나 팀의 효과는 크게 향상되는 것으로 보고되었다.

특히, 사회적 교환이론에 기초하여 Sullivan & Feltz(2003)는 팀의 기능을 향상시킬 수 있는 팀 동료 간의 교환 가능한 4가지 자원들을 제시하였다. 4가지 자원은 상호수용(수용), 다른 사회적 단위로부터의 차별성(특수성), 건설적이고 긍정적인 팀 내 갈등(긍정갈등), 파괴적이거나 부정적인 팀 내 갈등(부정갈등)이다. 수용, 차별성 및 긍정갈등은 긍정적 집단결과에 기여하는 요인인 반면 부정갈등은 최적의 팀 기능과 부적의 상관성이 있다는 것으로 입증되었다(Sullivan et al., 2011). 따라서 팀 내부의 커뮤니케이션은 팀 응집력과 운동수행에 연관이 있을 것으로 예측할 수 있을 것이다(박동훈, 양명환, 2019).

## 4. 팀 응집력

### 1) 응집력의 정의

응집(Cohesion)의 어원적 기원은 “달라붙다” 또는 “접착”이라는 의미를 지닌 라틴어 Cohaesus에서 비롯되었으며, 집단의 특징인 단결(Togetherness), 단체정신(Team Spirit), 일체감(Team Unit)등의 다양한 용어를 포괄하는 의미로 사용되었다. 응집력이 처음 정의되기 시작한 시기는 1950년대인데 Lewin(1951)의 연구에서 초기 응집력은 조직의 구성원 개인에 작용하는 심리적인 힘으로 규정하였으며, 이때 작용하는 심리적인 힘은 조직 내의 구성원들을 조직 내에서 이탈하지 못하도록 조직에 끌어들이는 힘과 붙잡아 두려는 힘으로 정의 하였다(Festinger, Schachter & Back, 1950).

Festinger 등(1950)은 집단에 구성원들을 머물게 하기 위해서는 두 가지 서로 다른 힘이



작용한다고 하였다. 첫째, 집단의 매력, 둘째, 수단통제 인데, 이는 수준 높은 팀의 선수는 높은 인식을 가지며 높은 연봉을 받는 팀에 선발 될 가능성도 많기 때문에 그 선수는 팀에 남아있게 된다는 것이다(Weinberg & Gould, 1999). Chelladurai & Carron(1978)은 매력, 헌신, 관여를 응집력이라 하였고, Hagstom & Selvin(1965)은 요인분석을 통해 사회적 만족차원(집단에 대한 만족감과 집단이 개인의 행동에 미치는 영향)과 사회적 응집력차원(집단 구성원간의 개인적인 우정)으로 구분하여 개념화 하였으며, 이후 다차원적인 관점에서 접근한 학자들을 보면, Mikalachki(1969)는 응집을 사회 응집력과 과제 응집력으로, Nixon(1977)은 대인지향과 과제지향, Widmeyer & Martens(1978)은 사회적 응집과 과제적 응집으로, Gruber & Gray(1981)는 팀 수행의 만족과 과제응집, Martens, Peterson, & Loy(1972)는 개인의 집단에 대한 애착도와 소속된 집단에 대한 매력으로 다차원 구조화 하였다. Carron(1982)은 응집력을 ‘집단의 목표를 달성하기 위해 집단이 결속되고 단결된 상태로 남으려는 경향에 반영된 역동적인 과정’이라고 정의 하고 개인적 사회관계와 집단-과제를 강조하였고, Paskevich, Estabrooks, Brawley, & Carron(2001)은 팀 응집력은 스포츠를 포함한 다양한 상황에서 중요한 역할을 하는 조직 효율성 요인이라 하였다. 최근, 응집력은 스포츠 공동체의 가장 필수적인 요인으로서 팀 성공의 필수요건으로 여겨지고 있다(유용준, 정구인, 2018; Widmeyer & Martens, 1978). Amold & Straub(1972)은 스포츠 팀 선수들을 대상으로 시즌 전·후에 구성원들의 응집력과 팀 성적을 비교 분석한 결과 실패한 팀 선수들보다 성공적으로 시즌을 마친 팀 선수들의 응집력이 더 높게 나타나는 것으로 보고하였다. 이론적으로 볼 때, 응집력이 높고 단합된 팀은 응집력이 낮은 팀들보다 보다 효율적으로 일을 함께할 가능성이 높고, 결국 더 나은 수행을 할 수 있다고 보는 것은 자명하다(박동훈, 양명환, 2019). 응집력을 강하게 나타낼 수 있는 팀을 어떻게 하면 만들 수 있는지에 대한 이해는 스포츠심리학자들이나 지도자들 모두에게 중요한 주제이다(Smith, Arthur, Hardy, Callow, & Williams, 2013). Bruner, Eys, Wilson, & Cote(2014)는 집단 응집력을 강하게 할 수 있는 기회는 엘리트 스포츠 발달에 매우 긍정적인 요인으로 보고하였다. 집단의 성공을 성취하기 위해서는 집단 응집력을 강하게 하는 것이 반드시 필요한 선행조건이며, 집단 구성원들의 수행만족 경험은 강한 집단 응집력을 불러일으킨다. 중간수준의 시합에 참여하는 성인표본으로 구성된 메타분석 결과는 응집력→성공, 성공→응집력이라는 양 방향의 영향력을 입증하였다. 즉, 집단 응집력 결속이 팀 수행만족을 강화하고, 팀 수행만족 경험이 팀 응집력을 강화하는 상호 보강과정이라고 보고하였다(Bruner et al., 2015; Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002; Filho, Dobersek, Gershgoren, Becker & Tenenbaum, 2014).

## 2) 집단환경 질문지의 개념모형

집단역동 문헌을 지배하는 두 개의 중요한 이슈(개인 대 집단, 과제 대 사회적 관심사)를 토대로 하여 Carron, Widmeyer & Brawley(1985)는 스포츠 팀에서 응집력을 평가하는 도구인 집단환경질문지(Group Environment Questionnaire: GEQ)를 개발하였다. GEQ 모형은 구성원이 전체로서 집단에 대한 지각과 구성원의 집단에 대한 개인적 매력 두 개의 범주로 구분된다. 전자의 범주는 집단통합이라고 명명하며, 후자는 집단에 대한 개인적 매력이라고 명명하였다. 양 지각은 모두 구성원들과 집단을 결합하는데 도움을 준다. 또한 한 단위로서 구성원의 집단지각과 집단에 대한 개인의 매력은 과제나 사회적 측면에 초점을 맞출 수 있다. 따라서 4개의 구인을 확인할 수 있는데, 집단통합-과제, 집단통합-사회, 개인의 집단매력-과제, 개인의 집단매력-사회로 확인할 수 있다. 조작적으로 구성원들은 각 구인들이 집단응집력 개발과 유지에서 역할에 대해 동의하는 정도를 지적할 수 있다(Carron et al., 1985).

개념적으로 집단통합은 전체 집단 내에서 친밀성, 유사성 및 유대감을 나타내는 범주인데, 집단영역의 단결 정도를 대표하는 구인이다. 반면, 집단에 대한 매력은 개인이 집단에 머물도록 작용하는 동기들의 상호작용을 대변하는 개념인데, 집단에 대한 개별성원들의 감정 합성치, 개인적 역할관여, 다른 집단성원들과의 참여를 나타내는 개념이다. 더욱이 사회적 측면은 집단 내에서 사회적 관계를 맺고 유지하는 일반적 성향으로 볼 수 있다. 과제측면은 집단의 목표와 목적을 성취하려는 일반적 성향으로 볼 수 있다. 4개의 개념범주는 상관관계가 있다고 가정된다. 이 범주들은 개인이 그들 자신에 대한 눈과 집단에 대한 눈으로 볼 수 있는 여러 가지 과제와 사회성향의 상호작용을 통해서 연관을 갖는다(Carron et al., 1985).

결국 이 모형으로부터 개발된 이 개념과 질문지는 이 모형의 범위 관점 내에서 보아야만 할 것이다. 이러한 제한점 중의 하나는 직접적인 행동적 평가보다 질문지법을 이용하였다는 것이다. 또 다른 것은 전체 집단의 관점보다는 개인의 지각을 평가하였다. 또한 문헌에서는 응집력의 다른 측면들(예, 규범적 응집력)이 논의되어 왔지만, 집단들의 변량을 가장 크게 설명한다고 생각하는 4개의 선정된 구인만을 포함시켰다. 마지막으로 응집력에 대한 집단 내 지각만을 다루었고 집단 외 지각은 고려하지 않았다(Carron et al., 1985).

이러한 연구범위가 있음에도 불구하고 이모형으로 부터 발전된 개념과 질문지가 어느 정도 장점을 제공하고 있다. 이러한 장점 중 하나는 응집력의 선행요인과 결과변인들을 응집력 측정에 병합하지 않았다. 두 번째 장점은 응집력을 다차원 개념으로 취급하였다. 즉 구성원들을 집단으로 결속시킬 때는 한 요인 이상을 배려하였다. 마지막으로 집단의 과제와 사회 응집력에 대한 개인의 지각은 두 개의 주요 관점, 즉 개인(내가 무엇을 하는가?)과 집단(집단



이 무엇을 하고 있는가?)을 통해서 고려되었다(Carron et al., 1985).

### 3) 응집력 구성요소

#### (1) 환경적 요인

응집력의 발달에 영향을 미치는 사회적인 상황 및 물리적인 환경을 의미하며 신체적으로 서로 밀접한 근접성을 지닌 사람들은 더 결속하는 경향이 있다고 주장하고 있고, 일반인들로 구성된 하나의 집합체는 다른 집단과 명확하게 구분된 특성을 보유함으로써 동일성과 일치성이 증가 된다고 하였다(Carron, 1993). 즉, 가장 광범위하고 영향력이 큰 요인으로 집단을 묶어 두는 규범적인 힘을 말한다. 환경적인 요소는 상당정도 변하지 않으며 주어진 환경 내에서는 어느 팀에나 적용된다(최재원, 2005). 또한 팀의 응집력은 지역조건이나 자격조건의 유사성에 따라서 달라질 수 있으며 팀의 크기에 따라서도 달라질 수 있으며, Widmeyer, Brawley & Carron(1990)은 집단의 크기가 커질수록 응집력이나 즐거움이 강조된다고 밝히고 있다.

#### (2) 개인적 요인

사회응집력에 성별에 따른 연구 결과가 있는데, 여자선수들은 남자 선수들에 비해 사회 응집력이 더 높은 경향이 있는 것으로 나타났다(최재원, 2005). 또한 부모의 수입과 같은 사회적 배경이 유사한 선수들로 구성된 팀의 응집력이 높다는 결과도 보고되고 있다(Eitzen, 1975). 개인적인 요인은 종교나 인종 또는 사회적 지위 등과 같은 사회적 배경과 개인적인 성격, 동기, 신념, 태도 등이 포함된다. 집단의 형성단계에서 구성원의 태도나 신념이 유사할 경우 시간이 경과함에 따라 보다 더 비슷한 태도와 신념을 가지게 되고(이오생, 2019), 초기에 태도의 유사성은 개인들의 결속력을 증가시키고 집단 응집력을 강화시키며 시간이 경과하면서 경험된 결속력은 구성원 상호간에 비슷한 태도를 갖도록 해 준다(Terborg et al., 1976). 이러한 개인적인 요소에 있어서는 상당한 차이가 발생하는데 그것은 참가동기와 같은 집단 구성원들의 개인적인 특성을 말한다.

#### (3) 팀 요인

개인 및 단체종목의 여부, 팀의 연습 분위기, 팀의 성취동기, 팀 안정성, 팀의 기록 등이 팀 요인에 해당한다. 팀 요인에 포함되는 요소인 팀의 승패 정도는 응집력에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 팀의 응집력은 선수들 간의 원활한 의사소통이 이루어져야 높아질 수

있고 집단의 투명도가 높아야 응집력이 약화되지 않는다(한국스포츠심리학회 편, 2005). 응집력이 높은 스포츠나 운동집단에서 결석률과 중도 포기율이 낮은 것으로 나타났다(Carron, 1988). 팀의 응집력이 높을수록 팀과 시합에 대한 개인의 만족도가 높아지게 된다(Williams & Hacker, 1982). 팀의 응집력을 유지시키기 위해서는 팀 내의 분명한 위계질서가 있어야 한다. 팀 내에 지위와 역할이 선명하게 이행되고 이를 수용할 때 응집력은 더욱 강화 될 것이다. 구성원들이 팀을 위하여 희생하는데 있어서 자부심을 갖도록 하고 개인의 몰입과 관심을 증가시키며 팀의 핵심 구성원에 의하여 이루어진 팀 위상을 팀의 타 구성원에게 보여줌으로서 팀의 응집력을 강화 시킬 수 있다고 하였다(Carron, 1993).

#### (4) 리더십 요인

Carron(1985)이 모델에서 제시하는 리더십은 리더의 행동이나 리더와의 대화, 그리고 리더십 유형 등이 포함된다. 리더는 응집력을 강화시키기 위해 팀의 목표와 선수 개인들의 역할을 분명하게 제시해야 할 필요가 있으며 목표 달성을 위한 전략 역시 필수적이다. 팀 스포츠에서 팀 구성원과 코치의 관계가 원만하지 않게 되면 코치는 팀의 응집력을 위해서는 아무런 역할을 할 수가 없게 된다. 그러므로, 선수와 코치 간의 진솔한 대화는 응집력을 높여 줄 수 있기 때문에 의도적으로 코치와 선수들 간의 대화의 장을 마련하는 것은 응집력을 높여 줄 수 있는 좋은 방법이라 할 수 있다(Yukelson, 1993). 리더십 유형 역시 응집력을 결정해주는 요소가 되는데 코치의 리더십 스타일이 민주적일 때 팀의 응집력은 더욱 강화된다(Carron & Challedurai, 1981). 과제지향적인 리더십 스타일은 응집력이 낮은 집단에서 효과적일 수 있고, 응집력이 높은 집단일수록 대인 지향적 리더십 스타일이 효과적일 수 있다(Carron, 1988).

### 5. 팀 응집력과 운동수행의 관계

일반적으로 응집력이 높으면 성공적인 팀 운동수행을 보일 것으로 예상되어지지만 크게 적중하지는 않는다. 스포츠 집단에서 여러 종류의 척도를 이용하여 측정한 결과 응집력과 운동수행간의 관계는 긍정적 또는 부정적 관계로 나누어지는 것을 알 수 있다.

#### 1) 긍정적 관계

성공은 응집력을 매우 효과적으로 높인다. 또한 각 개인이 속한 팀의 응집력은 운동수행을

하는 구성원에게 정적인 영향을 준다. Myers(1962)는 ROTC 사격 팀을 대상으로 선수들의 상호 수용도와 팀 성공 수준의 관계에서 동료의 상호 인식정도가 팀의 성공수준을 결정한다고 설명하였으며, Klein & Christiansen(1969)의 연구에서 선수들 상호간의 애정을 가진 팀의 성적이 좋다고 나타났다. Lenders & Crum(1971)의 연구한 결과에서도 팀 성공은 구성원의 친밀도와 팀웍에 강한 긍정적 관계가 있음을 나타냈고, Martens & Peterson(1971), Peterson & Martens(1972)는 농구팀을 조직하여 농구 시즌 전과 후를 자신들이 개발한 스포츠 응집력 검사지(Sport Cohesiveness Questionnaire; SCQ)를 이용하여 응집력과 성적을 비교한 결과, 두 연구결과 모두 응집력이 높은 집단이 낮은 집단보다 승률이 더 높은 것으로 나타났다.

Arnold & Straub(1972)의 연구에서 고등학교 10개 팀 농구선수들을 대상으로 연구한 결과 성공확률이 높은 팀이 비 성공적 팀보다 팀의 응집력이 훨씬 더 높게 나왔고, 성공을 하기 위한 선결요건이 응집력이라는 결론을 제시하기도 하였다. Spink(1990)는 엘리트 배구선수들의 집단 효능감이 집단 응집력과 긍정적인 관계가 있다는 사실을 밝혀냈다. 집단 효능감, 자기 효능감 그리고 수행간의 관계에 있어서 집단 응집력의 중요성은 최근에 이루어진 여러 럭비 팀에 대한 연구를 통해 부각되기 시작 했다(Swain et al., 1995). 다수의 연구에서도 응집력과 운동수행 간의 긍정적 관계가 있음을 제시하고 있다(Ball & Carron, 1976; Bird, 1977; Nixon, 1977; Widmeyer et al., 1978). 국내연구에서도 집단 응집력이 높을수록 팀 수행에 긍정적인 결과를 도출하고 있다(김경수, 2003; 김귀봉, 이종일, 김영수, 김인재, 1999; 안길영, 조은희, 2003; 이기봉, 정지혜, 2003).

## 2) 부정적 관계

일반적으로 응집력과 운동수행에는 긍정적인 관계가 성립할 것이라는 예상과 달리 여러 학자들은 부정적인 관계를 주장하는 연구결과를 제시 하였다.

Fiedler(1954)는 팀 구성원 간의 친밀도를 대인관계의 정도로 파악한 연구 결과 일부연구에서 승률과 친한 정도는 부적관계, 승리 팀 과 패배 팀 조사결과 대인관계가 좋은 선수의 친밀도와 경기성적은 부적인 관계가 있는 것으로 나타났으며, Melnick & Chemers(1974)는 응집력과 초기 팀 성적 간의 관계에서도 부적인 관계가 있는 것으로 나타났다. Lenk(1969, 1977)는 세계선수권대회에서 우승한 독일 조정 팀을 연구한 결과 내부의 극심한 갈등에도 팀이 존속 하는 한 경기력은 약화되지 않는 것으로 나타났다. Landers & Luschen(1974)는 볼링 팀을 대상으로 팀 성적과 집단 응집력의 부정적 관계가 있음을 보고했다. 이는 여러 가

지 요인에 기인해서 연구결과가 다르게 나오고 있음을 말해준다. 응집력에 대한 정의, 측정 방법, 과제의 특성, 종목, 대상에 따라 응집력과 운동수행에 영향을 미칠 수 있기 때문이며, 국내에서도 사회문화적인 차이로 인해 발생할 수 있는 독특한 행동양식을 파악하는 것이 필수적이며, 근래에 이러한 논제에 접근하여 국내학자들의 연구가 시도되고 있다(박성제, 유진, 2001; 박성제, 2004; 홍성찬, 정청희, 2004). 이러한 연구가 활발하게 진행된다면 동양사회적 특성과 한국의 독특한 대인관계에 따른 응집력 연구가 더욱 타당성 있게 접근될 것이다 (한국스포츠심리학회 편, 2005).

## 6. 선행연구 고찰

### 1) 리더십과 운동수행의 관계

스포츠 심리학 분야의 연구에서 수행만족은 스포츠 상황에서 하나의 예측변인이나 결과 변인으로서 운동수행만족을 포함시킨 여러 학자들의 연구에 의해 강조되어 왔다. 그 중 Chelladurai(1978)는 다차원 리더십 모델에서 수행에 따른 결과 변인으로 만족 요인을 포함 시킨 바 있으며, Carron(1982)은 자신이 개발한 응집력 측정 모델에 선행 및 결과 변인으로, Feltz 등(1996)은 지도자의 효율성에 대한 예측된 결과로서 만족을 포함 시킨 바 있다. 리더십은 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 구성원들의 업무수행을 자극하기 위한 동기유발은 물론 개인의 노력을 특정한 방향으로 유도하기 위한 것이며(김창걸, 윤순희, 2005), 또한 두 사람 이상의 관계에서 상대방이 목표달성을 위한 방향으로 자발적인 행동 변화를 하도록 영향력을 미치는 과정이라고 정의 한다(조병남, 박민아, 2006). Chelladurai & Saleh(1978)는 지도자 행동이 특정한 상황에 효율적이라는 가정에서 출발하여 선수의 과제 수행 만족은 지도자 리더십 행동과 많은 선행 요인들이 상호 작용 함으로써 발생한다고 주장 하였다<그림 I-2 참조>.

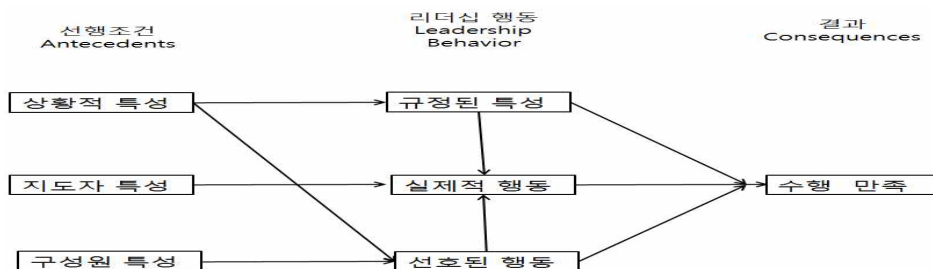


그림 I-2. 리더십의 다차원 모델

리더가 제시한 목표와 구성원들의 성취를 효과적으로 달성할 수 있도록 철저한 관리감독을 하는 리더의 행동은 조직성과에 있어서 긍정적인 영향을 준다는 여러 선행연구가 있다(Bass, 1985; Bycio, Hackett, & Alen, 1995; Howell & Avolio, 1993; Yammarino & Bass, 1990). 스포츠 지도자의 리더십은 선수나 팀의 성공적인 수행을 예측하고 효과적인 전략을 수립하는데 중요한 요소로 알려져 있다. 특히 코치의 행동이나 코칭 유형은 어린이나 청소년의 스포츠 참가효과에 결정적인 변인임을 일관되게 지지 하였고(성창훈, 1995; Todd & Kent, 2004), 중도포기나 운동지속의 동기적 요인에 중요한 요인으로 밝혀지고 있다(성창훈, 김병준, 1996; Eye, Loughead, Hardy, 2007; Myers, Vargas-Tonsing & Feltz, 2005). 이기철(1999)은 스포츠 상황에서 변혁적 리더십은 선수들의 운동수행만족에 정(+ )적인 영향을 미치며, 강길현(2004)은 변혁적 리더십은 선수들의 수행만족 또는 심리적, 감성적 반응에 중요한 영향을 미친다고 보고하였다. 또한 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 기회와 더불어 자신의 목표를 실현하기 위해 훈련에 몰입한다고 한다(김종식, 2000).

김명균(2005)의 운동참여자들이 지각한 리더십 행동요인과 팀 응집력, 운동 몰입, 운동 만족도 간의 관계 <그림 I-3 참조>에서 리더십 행동이 리더십 하위요인에 대한 전체효과는 훈련지도, 민주행동, 사회적지지, 긍정적 피드백, 권위적 행동이 유의한 인과관계를 나타내 지각한 리더십 행동의 하위 요인 구조가 적합함을 나타냈고, 지각한 리더십 행동이 운동만족도에서도 직접효과, 간접효과, 전체효과에 유의한 인과 관계가 있는 것으로 보고하였다. 양재근(2002)의 연구에서 고등학교 탁구선수 118명을 대상으로 분석한 결과, 지도자의 리더십 행동은 경기만족, 소속만족, 전체만족도에 영향을 미치며, 특히 훈련 및 지시행동과 사회적 지지행동의 영향력이 크다고 보고하였다.

경영학 분야에서 Hater & Bass(1988)의 연구도 종업원들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 효과성 간에 정의 관계가 있으며, 상사가 평가한 팀 성과와도 관계가 있음을 보여주고 있다. 또한, Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam(1996) 역시 변혁적 리더십의 하위 차원인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 리더십 효과성과 유의미하게 관련되어 있음을 발견하고 있고, 다른 연구에서도 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려는 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였으며(이덕로; 1994; Liu, 2005), 여러 연구자들은 변혁적 리더십 4개의 하위요인 영향이 전체적으로 유의하지 않고(권일상, 2005; 이화용 등, 2004; Adadevoh & Edward, 2003; Peters, 1997), 몇몇 요인들의 부분적 효과에 그치고 있다는 연구도 보고하고 있다.

리더십과 운동선수의 만족에 관한 연구결과 들을 종합하면, 변혁적 리더십은 성과에 긍정

적인 관계를 갖는 것으로 보고하고 있으며(김수겸, 홍남선, 2015; Howell & Avolio, 1993), 지도자의 코칭행동을 긍정적으로 지각하는 선수일수록 팀 응집력과 만족감이 높은 것으로 보고되고 있다(Eye, Lougheas & hardy, 2007; Reinboth et al., 2004; Unruh et al., 2005).

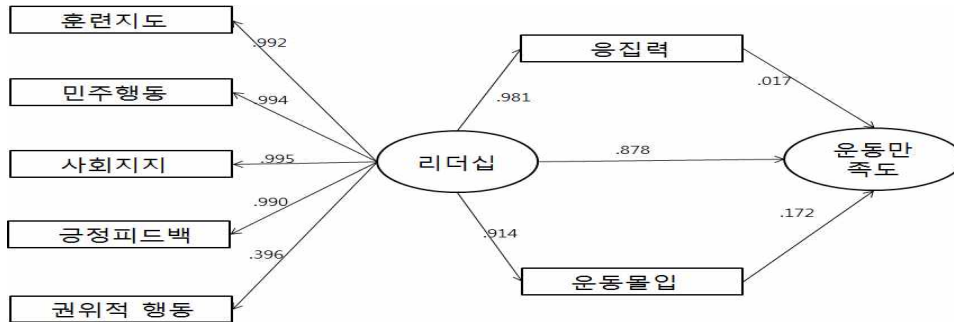


그림 I-3. 운동참여자들이 지각한 리더십 행동요인과 팀 응집력, 운동 몰입 운동 만족도간의 관계

## 2) 리더십과 커뮤니케이션, 응집력의 관계

스포츠 조직은 여러 측면에서 다른 조직과는 달리 독특한 특성을 지닌 집단으로 스포츠라는 과제를 수행하기 위하여 두 명 이상의 사람이 모여 서로 영향을 주고받으며 집단의 목표 달성을 위하여 노력하는 집단이다(Landers, Brawley, 1981; Landers, Lüschen, 1974). Carron(1982)은 팀 응집력에 영향을 미치는 선행 변수로 개인적 요인, 환경적 요인, 팀 요인과 리더십 요인 등 네 가지 요인으로 제시하였다. 그 중 Widmeyer, Carron, & Brawley(1993)의 연구에서 스포츠 조직 내 팀의 단결을 유지하고 발달시키는 데에는 리더십 행동이 미치는 영향이 가장 크다고 주장하였다. 변혁적 리더는 구성원에게 이상적 비전을 제시하고, 그 비전의 달성을 위해 동기를 고취시키며 변화를 주도하는 리더(Avolio & Bass, 1998; Bass, 1985)로 많은 실증적 연구에서 조직성공에 긍정적인 영향력을 미친다고 알려져 있다(Avolio, 1999; Bass, 1997; Howel & Avolio, 1993; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). 코치와 선수간의 상호 의존적인 관계가 필수적인 스포츠 환경에서 효율적인 커뮤니케이션은 모두 만족스러운 파트너십(Jowett & Nezelek, 2010) 형성과 함께 팀의 높은 응집력을 기대할 수 있다. 모종화(2010)는 구성원들을 이끌어 나감에 있어 리더십 발휘도 중요하지만 커뮤니케이션 빈도를 높여 병행해 나감으로써 리더십의 효과를 높이며 조직성공을 더 높여 나갈 수 있다고 하였다.

Sullivan & Short(2011)의 주장에 따라 팀 내 커뮤니케이션의 네 가지 요인 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등 중 긍정적 갈등은 팀 내 갈등을 다루는 건설적이고 통합적인 방법을



표현하는 것으로 정의되며, 팀 응집력과 가장 밀접한 관계를 나타내는 것으로 보고되었다 (Sullivan & Feltz, 2003; Sullivan & Short, 2011).

팀 응집력은 팀 내 구성원 모두가 공유하는 확고한 목표를 가지고 있고, 구성원 모두가 끊임없이 목표를 이루고자 할 때 형성되는 것으로(Carron, 1982), Cartwright 등(1968)의 연구에서 팀 응집력을 결정하는 중요한 요인으로는 팀의 목표와 활동의 유사성을 제시하였다. 변혁적 리더십은 기존의 리더십들과 다르게 팀의 비전과 목적을 끊임없이 구성원에게 강조하는데, 이러한 리더의 행동은 팀 구성원 개개인의 성취 욕구나 자기실현 욕구를 자극하고 구체화 한다(Jung & Sosik, 2002; Shamir et al., 1993). 팀의 공통적인 비전을 팀 구성원들 전체에게 공유할 수 있도록 하고, 조직 차원의 공통된 기대를 갖게 하여 팀 구성원 개개인의 가치나 목표를 일치하도록 돕는다(Bass, 1990; Jung & Sosik, 2002; Shamir, House, & Arthur, 1993). 또한 Shamir, House, & Arthur(1993)는 변혁적 리더는 팀 내부의 목표달성을 위해 강한 집단 정체성을 강조하였는데, 이는 팀 내부의 협동행동이나 상호작용을 촉진하여 팀 응집력에도 정(+)적인 영향을 준다고 볼 수 있다.

박동훈, 양명환(2019)은 검도대회에 참가한 고등학교 검도선수 258명을 대상으로 연구한 결과, 자율성 지지 코칭이 팀 응집력에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통제적 코칭은 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다<그림 I-4 참조>. 또한, 조광래, 박미경, 이홍재(2016)의 연구에서 경찰공무원 326명을 대상으로 연구한 결과 변혁적 리더십이 커뮤니케이션의 모든 하위요인에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션은 응집력에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 허남일, 이성철(2010)의 연구에서도 대학생 240명을 대상으로 연구한 결

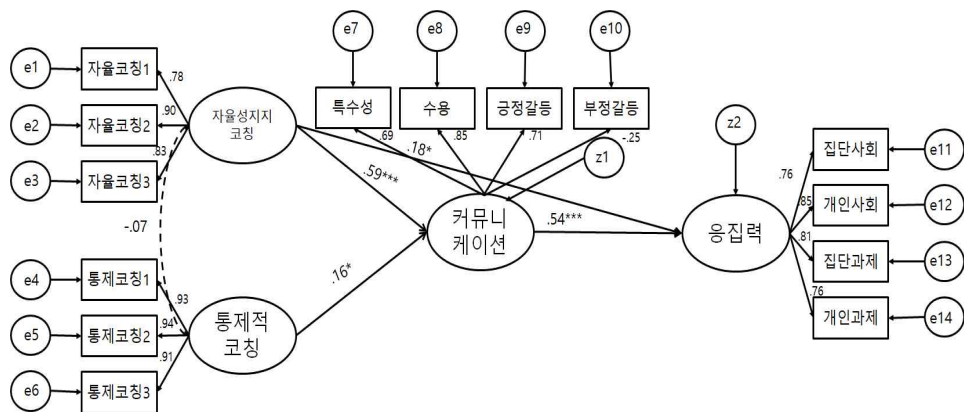


그림 I-4. 코칭유형과 팀 응집력 간의 관계에서 팀 내부 커뮤니케이션의 매개효과 모형

과 커뮤니케이션이 집단 응집력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박동훈, 양명환(2020)은 고등부 검도선수 217명을 대상으로 한 연구에서 리더십 유형은 자율적 행동을 할 때 팀 응집력이 더 강하게 나타난다고 보고하였다. 즉, 지도자가 선수들에게 자율성을 부여할수록 선수들은 선수들 간의 팀 응집력을 발휘하는 것으로 이해할 수 있다. 최종만(2018)은 핸드볼 선수 446명을 대상으로 연구한 결과 지도자의 리더십 유형이 팀 응집력에 부분적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 중·고등학교 태권도 선수 174명을 대상으로 연구한 결과 지도자의 행동이 집단 응집력에 유의한 영향을 미치는 것으로 정찬삼(2007)의 연구에서도 보고하고 있다. 여러 연구에서 커뮤니케이션은 응집력에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Sullivan & Feltz(2003), Sullivan & Short(2011)의 결과를 재검증해주고 있음을 알 수 있다.

### 3) 커뮤니케이션, 응집력과 운동 수행의 관계

스포츠를 맥락으로 진행된 연구에서 구성원간의 상호의존적인 관계인 팀 응집력과 운동 수행능력은 높은 상관관계를 가진다는 선행 연구가 많이 존재한다(Carron, 1982; Carron & Hausenblas, 1998; Carron, Colman, Wheeler, & Stevens et al., 2002). 임변장(1994)은 스포츠 팀은 스포츠 종목을 매개로 팀의 공동 목표와 개인적 목표를 성취하기 위해 직접적, 지속적인 상호작용을 유지 발전시키는 집단이라 하였고, 팀 응집력은 팀 활동에 있어 가장 근본이 되는 유효성의 역할을 수행하며, 특히 스포츠 팀의 경우 더욱 중요하게 강조 된다(Carron & Hausenblas, 1998; Peterson & Martens, 1972). 선수들의 운동수행 만족이 코칭행동, 코치와 선수간의 친화, 커뮤니케이션에 대한 지각과 밀접하게 관계가 있으며, 선수가 코치와의 관계를 긍정적으로 지각하고 만족할수록 수행 향상과 팀의 목표를 달성하기 위하여 더욱 노력하며(Frass-Thomas, Cote & Deakin, 2008), 팀의 응집력과 원활한 의사소통이 이루어진다고 한다(Loughead & Carron, 2004). Carron(1982)은 팀 응집력이 높으면 선수 개인에 대한 높은 기대에 의해 역할 수행력이 증가된다고 하였다. 또한 Carron 등(1998)의 연구에서는 응집력이 높은 팀의 경우 팀의 안정성이 존재하며, 갈등과 같은 부정적 사건에 대해 저항하는 힘이 증가한다고 밝혔다. 팀 응집력은 만족, 성공과 순환적 관계가 존재하는데, 응집력이 높은 팀은 선수가 인지하는 소속감이 높으므로 팀에 공헌하고자 하는 강한 동기를 가지고 팀의 목표 달성을 이루기 위해 노력하게 된다. 따라서 강력하고 수준 높은 응집력과 팀 수행 만족 간에는 긍정적인 연관성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 유정인(2009)의 고등학교 운동선수 254명을 대상으로 연구한 변혁적 리더십과 심리적 욕구 및 운동 만족의



구조적 관계에서는 첫째, 지도자의 카리스마에 대한 지각은 고등학생 선수들의 관계성 욕구에 직접적으로 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 관계성을 경유하여 선수들의 팀 단합과 헌신 만족에 정(+)<sup>1</sup>의 간접효과를 유발하였다. 둘째, 지도자의 개인적 배려에 대한 지각은 고등학교 선수들의 자율성 욕구에만 직접적으로 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치지만 자율성 욕구를 경유하여 선수들의 운동 만족에 간접효과는 미치지 않는다. 셋째, 지도자의 지적 자극에 대한 지각은 고등학교 선수들의 유능성에 직접적으로 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 지적 자극은 유능성 욕구를 경유하여 선수들의 개인 운동수행, 팀 운동수행 및 팀 단합과 헌신과 같은 운동 만족에 간접효과를 미친다<그림 1-5 참조>. 따라서 고등학교 운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적 리더십 유형은 선수들의 심리적 욕구에 직접적으로 영향을 미쳤다. 특히 지도자가 새롭고 도전적인 코칭행동을 보일수록 선수들의 유능성 욕구를 유발시켜 개인 운동수행과 팀 운동수행에 대한 만족뿐 아니라 팀의 단합과 팀 헌신에 기여한다고 할 수 있다(유정인, 2009). 염두승 등(2018)의 아이스하키 동호회 200명을 대상으로 한 연구에서 팀원 간 커뮤니케이션은 팀 응집력과 경기력에 영향을 미치고, 커뮤니케이션 과 팀 응집력, 경기력은 인과관계가 있는 것으로 나타났다. Widmeyer & Williams(1991)는 Carron(1982)의 응집성의 개념적 체계에 근거하여 응집성 선행요인을 검증한 결과, 집단 구성원의 만족이 응집성에 가장 많은 영향을 미치고 있는 요인임을 밝혀냈다고 보고하였다. 임관식(2017)의 프로축구 선수 324명을 대상으로 한 프로축구 지도자-선수의 상호작용, 상호 의존성, 팀 응집력, 운동수행 만족과의 구조적 관계를 분석한 연구에서 지도자-선수 상호작용은 상호의존성, 팀 응집력, 운동수행 만족에 정(+)<sup>1</sup>적 인과관계가 있고, 상호 의존성은 팀 응집력, 운동수행 만족에 정(+)<sup>1</sup>적 인과관계가 있는 것으로 나타났으며, 팀 응집력은 운동수행만족에 정(+)<sup>1</sup>적 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 상호의존성과 팀 응집력은 지도자-선수 상호작용과 운동수행 만족 간의 매개효과가 있는 것으로 나타났고, 상호 의존성과 팀 응집력의 향상이 경기력 향상뿐만 아니라 선수들의 운동수행 만족에 영향을 미치는 요인임을 인지하고 팀 코칭을 실시하여야 할 것이라고 보고 하였다.

집단 응집력에 대하여 Carron et al.,(1985)은 집단 통합(Group-Integration, GI)과 집단에 대한 개인매력(Individual Attraction to Group, ATG)으로 정의하고 있으며 전자는 각 개인들의 집단의 전체성에 대한 인식, 후자는 각 구성원들의 집단에 대한 개인적 매력도로 측정하고 있다. 강종구(2000)는 한국프로축구 선수 202명을 대상으로 한 연구에서 팀의 응집력에 관련된 차원을 측정하기 위해 집단환경 질문지 GEQ(Group Environment Questionnaire)를 이용하여 연구한 결과 응집력의 여러 구성 요소에 다양한 개인적 혹은 집

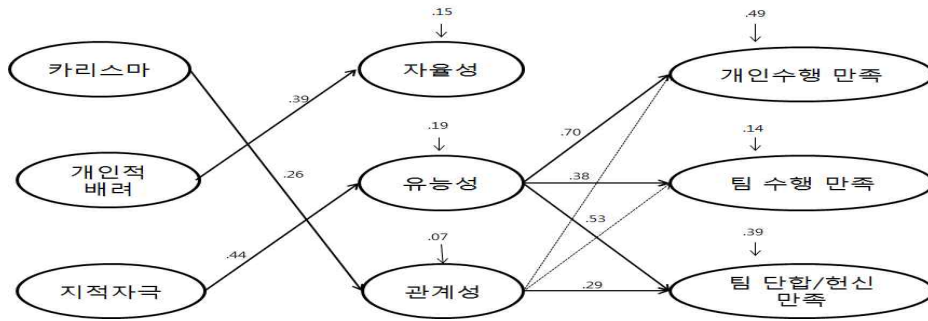


그림 I-5 고등학교 운동선수가 지각하는 변혁적 리더십의 유형, 심리적 욕구 및 운동 만족 간의 연구 경로 모형

단 요인에 의하여 직·간접적으로 영향을 받으며 지각된 코칭행동은 응집력의 유지 및 발달에 중요한 영향을 미친다고 보고하였고, 안지혁, 권민혁(2013)의 사회인 야구선수 500명을 대상으로 한 연구에서 성원 간의 커뮤니케이션 만족은 개인-사회응집력(Individual-Socio Cohesion; ISC)과 개인-과제 응집력(Individual-Task Cohesion; ITC)에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 성원 간의 커뮤니케이션 만족은 집단-사회 응집력(Group-Socio Cohesion; GSC)과 집단-과제 응집력(Group-Task Cohesion; GTC)에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. Yukelson(1993)은 과제나 사회문제에 대한 대화가 증가될 때 응집력도 발전되며, 김명철(2005)은 체조선수 400명을 대상으로 한 연구에서 집단사회 응집력, 개인사회 응집력에서 모든 선수만족 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다고 보고하였고, 개인사회 응집력에서는 과제수행만족은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Fiedler(1972)는 기술수준과 경기력이 낮아 지속적인 지도와 설명이 필요한 선수에게는 과제 지향적인 지도가 더 효과적이라고 보고하였다. Kenyon(1970)은 팀의 성공과 응집성과 관련하여 좋은 성적을 거두는 팀은 개인적 과제를 해결하는 능력이 뛰어나 반드시 높은 개인과제 응집력을 가지고 있다고 하였다. Anshel(1998)은 응집력이 집단의 과제수행을 항상 증가시키는 것은 아니지만 활발한 상호작용을 유발시켜 긍정적인 환경을 조성해준다고 하였다. 김명수(2002)는 볼링, 사격, 조정과 같은 공행 종목(coactive sport)에서는 응집력과 수행 간에 관계가 없거나, 응집력이 높을수록 수행은 낮아지는 부정적인 관계가 발견되기도 한다고 하였다. 스포츠 환경에서 집단 응집력과 운동 수행과의 관계에 대한 학자들 간의 연구 결과를 살펴보면, 성공적이며, 긍정적인 결과(Arnold & Straub, 1972; Ball & Carron, 1976; Bird, 1977; Carron & Ball, 1977; Carron & Chelladurai, 1981; Gruber, 1981; Klein Christiansen, 1969; Landers & Crum, 1971; Martens & Peterson, 1971; Ruder & Gill, 1982; Widmeyer & Martens, 1978)를 보고한 연구와 부정적인 연구 결과(Fiedler, 1954;

Lander & Luschen, 1974; Lenk, 1969; Mcgrath, 1962)를 보고한 연구가 상반된 결과가 나타나는데, 그 이유로 Landers & Luschen(1974)은 과제마다 특수한 과제구조 및 요구가 다르기 때문이라고 하였고, Carron(1980)은 집단이 집단의 과제를 수행하는데 요구되는 협응의 형태는 과제 의존성에 따라 다르기 때문이라고 하고 있다.

이러한 선행문헌의 결과들을 요약하여 보면, 리더십과 운동수행은 매우 긴밀한 관계를 가지고 있으며, 팀 내 커뮤니케이션이 리더십과 운동수행간의 관계를 매개하는 변인이 되는 것을 알 수 있었다. 또한 리더십과 운동수행, 팀 응집력과 운동수행의 관계는 매우 정적인 상관을 보이지만, 그 역의 관계도 나타나고 있다. 지금까지 이루어진 선행연구들은 주로 이러한 단 변인적인 관계를 규명하는데 초점을 두었기 때문에 리더십, 팀 내 커뮤니케이션과 운동수행간의 관계를 매개하거나 조절하는 메커니즘에 대한 연구들이 요구되고 있다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션의 효과를 검증하고, 계속해서 이러한 매개효과가 팀 응집력 변인에 의해서 조절되는지 여부를 구명함으로써 변혁적 리더십, 팀 응집력, 팀 내 커뮤니케이션, 및 운동수행 간의 복잡한 관계를 체계적으로 설명할 수 있을 것으로 기대한다.

### Ⅲ. 연구 1

#### 1. 문제 제기

##### 1) 문제제기의 당위성과 연구목적

스포츠 활동에 참여하는 선수들은 경기 수행능력, 기술, 기능, 체력적인 요인 등을 습득하기 위해 매순간 강한 훈련에 매진한다. 이러한 신체적인 부분들을 보완하기 위해서 선수들의 강한 마음가짐도 중요하지만, 지도자의 코칭능력이 선수들에게 매우 중요하게 작용될 것이다.

이를 위해서 스포츠심리학자들은 다양한 리더십 유형을 소개하고 있다. 운동선수들은 리더십 유형을 통해 선수들의 탈진(Isoard-Gauthier, Guillet-Descas & Lemyre, 2012), 경기력(조병섭, 2010), 의도적 연습(오영택, 양명환, 2018) 등 다양한 변인들을 대상으로 이들 간의 관련성을 검증하기 위해 노력하고 있다. 이에 본 연구에서는 지도자의 변혁적 리더십을 독립변인으로 상정하여 감독 선수들의 운동수행에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 변혁적 리더십은 팀 선수들의 질적 변화를 추구하는 리더십으로 지도자의 자기반성과 통제, 긍정적 역할모델링을 통해 비전을 공유하는 역할을 하는 것으로 설명할 수 있다. 즉, 선수들에게 미래에 대한 비전을 제시하고 개별적 배려와 지적자극 등으로 선수들의 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 목표달성과 개인의 요구를 만족시킬 수 있도록 영향력을 발휘하는 것이다(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). 이러한 변혁적 리더십은 지도자-선수관계(김철용, 김대은, 남광우, 2019), 운동만족(서재하, 2012), 조직몰입(홍승희, 김구, 2014) 등 여러 결과변인들과 밀접한 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다. 특히 자기효능 신념이 변혁적 리더십과 수행간의 관계를 매개하는 변인(Kirkpatrick & Locke, 1996)으로 밝혀졌으며, 건강관리 근로자 표본을 이용하여 변혁적 리더십과 심리적 웰빙 간의 관계를 조사한 Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee(2007)의 연구에서는 직업의 결과로 귀속하는 외재적 결과가 변혁적 리더십과 심리적 웰빙 간의 관계를 매개한다는 점을 알아냈다. 변혁적 리더십이 집단 응집력(Callow, Smith, Hardy, Arthur, & Hardy, 2009)뿐만 아니라 동기와 노력(Arthur, Woodman, Ong, Hardy, & Ntoumanis, 2011; Rowold, 2006)과 같은 긍정적 결과와 상관성이 있다는 것을 입증한 자료들은 스포츠 맥락에서의 현상을 보다 잘 이해할 수 있도록 해준다. 그러나 매개방법론을 이용하여 변혁적 리더십을 명확하게 조사한 연구는 매우 부족한 실정이다. 내재적 동기가 변혁적 리더십과 수행간의 관계를 매개한다는 사실을 발견한

Charbonneau, Barling, & Kelloway(2001)의 연구와 자율성지지 코칭이 커뮤니케이션을 경유하여 팀 응집력에 유의한 간접효과를 유발하고, 통제적 코칭은 커뮤니케이션을 경유하여 응집력에 완전 매개효과를 유발한다는 결과를 보고한 박동훈, 양명환(2019)의 연구이외에는 문헌에 보고된 자료들이 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 검증하고, 운동선수들에게 매우 중요하게 인식되어야 할 커뮤니케이션 기술을 제 3의 변수인 매개변인으로 상정하여 이들 간의 관련성을 검증하고자 한다. 커뮤니케이션은 언어적, 비언어적 소통으로 스포츠 상황에서 선수들의 경기력 향상을 위해 매우 다양하게 선수들에게 전달되기도 하며, 선수들 간의 다양한 의사소통 기법으로 활용되기도 한다. 커뮤니케이션은 선수들의 운동몰입 및 경기력향상(박종인, 노재귀, 임종식, 2019), 팀 분위기(한규원, 권민혁, 2018)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 운동선수들에게 매우 중요한 기술이라 할 수 있다. 이렇듯 독립변인과 종속변인 간의 관계가 발견되었을 때 연구자들은 이러한 효과들을 전달하는 매개변인들을 확인하는 데 초점을 두어야 하며, 그러한 노력은 인과변인들 간의 관계를 포괄적으로 이해할 수 있는 근간이 된다고 말할 수 있다. 따라서 연구 1의 목적은 검토 선수들이 지각하는 지도자의 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 검증하고 팀 내 커뮤니케이션이 이 관계를 매개할 수 있는지 여부를 검증함으로써 검토훈련 및 시합상황에서 팀 내 커뮤니케이션이 얼마나 중요한 역할을 하는지를 이해하는데 있다.

## 2) 연구가설

연구 1의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 1-1. 변혁적 리더십은 운동수행에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 팀 내 커뮤니케이션은 운동수행에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 운동수행에 유의한 간접영향을 미칠 것이다.

## 3) 연구모형

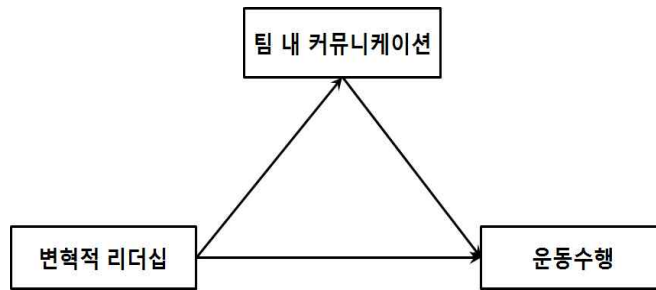


그림 I-6. 변혁적 리더십, 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 모형

## 2. 연구 방법

### 1) 연구대상

연구 1의 연구대상은 2019년 11월 제36회 추계전국중·고등학교 검도대회에 참가한 고등부 선수와 2020년 동계훈련에 참가한 고등부 선수들로 총 300명이었다. 이들에 대한 표집방법은 비확률적 표집방식인 유목적표집방법(purposive sampling)을 이용하였다. 검사지는 320부가 회수되었으나, 반응고정화 현상을 보이는 응답과 무기입 된 자료 20부를 제외한 300부의 자료만을 최종 유효표본 으로 선정하였다. 구체적으로 연구대상의 일반적 특성을 살펴보면, 남자 284명(94.7%), 여자 16명(5.3%)이고 경력은 2년 미만 26명(8.7%), 2~3년 미만 108명(36.0%), 3~5년 미만 79명(26.3%), 5년 이상 87명(29.0%)으로 총 300명의 자료를 최종 분석 하였다.

표 I-6. 연구 대상의 일반적 특성

범주변인	구분	사례 수(%)	계(%)
성별	남자	284명(94.7%)	300 (100.0)
	여자	16명(5.3%)	
경력	2년 미만	26명(8.7%)	300 (100.0)
	2~3년미만	108명(36.0%)	
	3~5년 미만	79명(26.3%)	
	5년 이상	87명(29.0%)	

### 2) 측정도구

연구 1의 자료를 측정하기 위해 변혁적 리더십 12문항, 팀 내부 커뮤니케이션 15문항, 운동수행 7문항, 총 34문항으로 구성하였다<표 I-7 참조>. 구체적인 측정도구의 구성내용은 다음과 같다.



표 1-7. 설문지의 주요 구성내용

구성지표	구성내용	문항수
인구 사회적 특성	성별(1), 연령(1), 경력(1)	3
변혁적 리더십	카리스마(3), 영감적 동기(3), 지적자극(3), 개별적 배려(3)	12
팀 내 커뮤니케이션	특수성(3), 수용성(4), 긍정갈등(4), 부정갈등(4)	15
운동수행	운동수행(7)	7

(1) 변혁적 리더십

본 연구에서 지도자의 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 Bass & Avolio(1995)의 Multi-factor Leadership Questionnaire(MLQ)를 한국어판으로 번안하고 타당화 작업을 거쳤으며, 검토상황에 맞게 자구 수정·보완하여 질문지를 사용하였다. 구성요인은 카리스마 3문항, 영감적 동기 3문항, 지적 자극 3문항, 개별적 배려 3문항 총 4요인, 12문항으로 구성되어 있으며, 구체적인 예로서 “우리 사범님은 우리팀원들의 기분을 좋게 해주신다.”라는 질문에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점) 5점 Likert 평정척도를 이용하여 응답하도록 하였다. 요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 문항들이 반영지표를 대표하지 못하는 문항과 공통성이 낮은 6문항을 삭제하고 6문항으로 구성된 카리스마, 영감적 동기 2요인만을 추출하였다(KMO 측정도=.835, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=786.740$ ,  $df=15$ ,  $p<.001$ ). 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=28.722$   $df=8$ ,  $p<.001$ ,  $Q=3.590$ ,  $IFI=.974$ ,  $TLI=.950$ ,  $CFI=.973$ ,  $RMSEA=.093$ ).

표 1-8. 변혁적 리더십 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	요인 적재치		공통분
		1	2	
카리스마	3. 우리 팀 선수들은 사범님을 자랑스러워 한다.	.887	.082	.794
	2. 우리 팀 선수들은 사범님을 완전히 신뢰한다.	.762	.456	.788
	1.우리사범님은 우리팀원들의 기분을 좋게 해주신다.	.736	.449	.743
영감적 동기	5. .우리 사범님은 여러 영상을 통해 우리가 할 수 있는 플레이를 이해하게 도와 주신다.	.100	.886	.795
	6.우리 사범님은 팀원들이 검도를 하는 의미를 찾도록 도와주신다.	.333	.742	.661
	4. 우리 사범님은 팀원들이 할 수 있는 것과 해야 하는 것을 요약해서 알려주신다.	.395	.634	.559
KMO의 표본적합성 측정=.835		고유치	3.506	.883
Bartlett의 구형성 검정=786.740		공통분산%	58.439	13.883
df=15 p<.001		누적분산%	58.439	72.322
Cronbach's Alpha			.836	.744



(2) 팀 내 커뮤니케이션

팀 내 커뮤니케이션은 Sullivan & Short(2011)가 개발한 팀 스포츠의 효과적 커뮤니케이션 척도(Scale for Effective Communication in Team Sports; SECTS)를 한국어판으로 번안하고 타당화 작업을 거친 질문지로 측정하였으며, 구성요인은 수용성 4문항, 특수성 3문항, 긍정갈등 4문항, 부정갈등 4문항으로 총 15문항 4요인으로 구성 하였다. 구체적인 예로 “우리의 감정이나 느끼는 바를 솔직하게 말한다.”라는 질문에 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(7점) 7점 Likert 평정척도를 이용하여 측정하였다. 요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 공통성이 낮은 2문항을 삭제하고 13문항으로 구성된 특수성, 수용성, 긍정갈등, 부정갈등 4요인을 추출하였다(KMO 측도=.841, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=1950.647$ ,  $df=78$ ,  $p<.001$ ). 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=154.506$   $df=59$ ,  $p<.001$ , Q=2.619, IFI=.950, TLI=.934, CFI=.950, RMSEA=.074).

표 1-9. 팀 내 커뮤니케이션 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	요인 적재치				공통분
		1	2	3	4	
수용성	6.우리는 서로서로 자신의 생각을 말하며 서로 공유한다.	.845	.286	-.042	.134	.815
	5.우리는 자신의 감정이나 느끼는 바를 서로에게 솔직하게 말한다.	.794	.211	-.063	.222	.728
	4.우리는 서로를 신뢰한다.	.783	.238	-.027	.122	.685
	7.우리는 반드시 모든 선수들이 함께 하도록 노력한다.	.774	.049	-.170	.290	.714
특수성	2.우리는 선수들끼리만 아는 용어를 사용한다.	.231	.870	-.090	.050	.820
	3.우리는 선수들만 아는 몸짓이나 행동을 사용한다.	.266	.841	-.035	.082	.786
	1.우리는 서로 별명이나 애칭을 부른다.	.117	.810	-.062	.164	.710
부정갈등	14.나는 화/분노를 몸짓을 통해 전달한다.	.005	-.048	.884	-.089	.792
	12.나는 화가 나면 소리를 지른다.	-.082	.002	.820	.072	.694
	13.나는 의견이 다를 경우 서로 의논하지 않는다.	-.118	-.113	.728	-.013	.557
긍정갈등	11.우리는 의견이 다를 경우 서로 타협한다.	.178	.119	.057	.883	.828
	8.우리는 시합 또는 연습 중 발생하는 모든 문제들을 다 얘기하고 서로 상의 한다.	.527	.154	-.059	.635	.709
	10. 서로에게 느끼는 감정에 대해서 얘기 하지 못할 이유가 없다.	.545	.126	-.080	.632	.718
KMO의 표본적합성 측정=.841		고유치	5.173	1.961	1.561	.852
Bartlett의 구형성 검정=1950.647		공통분산%	39.791	15.084	12.007	6.557
df=78 p<.001		누적분산%	39.791	54.875	66.882	73.439
Cronbach's Alpha			.756	.845	.749	.799

### (3) 운동수행

수행달성의 지표를 측정하기 위하여 주관적 지표를 이용하였다. 수행척도는 코치나 지도자에게 전반적인 운동수행을 요구하는 방법(Vallerand et al., 2008)과 선수 개인이 지각하는 주관적 운동수행을 통하여 측정할 수 있는데, 본 연구에서는 후자의 방식을 활용 하였다.

선수들의 주관적 평가는 공격 만족도, 방어 만족도, 기량향상의 만족도, 전략 활용의 만족도, 타격 강도 및 타이밍의 만족도, 종합 만족도를 100점 만점을 기준으로 하여 평가하였다. 요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 7문항으로 구성된 1요인을 추출하였다(KMO 측도=.942, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=2582.209$ ,  $df=21$ ,  $p<.001$ ). 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=27.874$   $df=13$ ,  $p<.001$ ,  $Q=2.144$ ,  $IFI=.994$ ,  $TLI=.991$ ,  $CFI=.994$ ,  $RMSEA=.062$ ).

표 1-10. 운동수행 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	요인	
		적재치	공통분
		1	
운동수행	2.나는 이번시합에서 공격 능력에 만족한다.	.933	.870
	6.나는 이번 시합을 통해서 기술이 많이 향상 되었다고 생각 한다.	.926	.858
	4.나는 이번 시합에서 타격 타이밍이 정확했다고 생각한다.	.924	.854
	7.나는 이번 시합에서 사용한 전술 및 전략에 대해서 만족한다.	.921	.849
	1.나는 이번 시합에서 전반적인 성적에 만족한다.	.915	.837
	3.나는 이번 시합에서 반격 능력에 만족한다.	.912	.832
	5.나는 이번 시합에서 타격 강도에 만족한다.	.898	.806
	KMO의 표본적합성 측정=.942	고유치	5.905
Bartlett의 구형성 검정=2582.209	공통분산%	84.363	
$df=21$ $p<.001$	누적분산%	84.363	
Cronbach's Alpha		.969	

### 3) 연구절차

자료 수집을 위하여 연구자가 경기장 및 훈련장을 직접 방문하여 감독 및 코치에게 연구의 취지를 설명하고 동의를 구했으며 연구자가 직접 운동선수들에게 연구의 취지를 설명하고 동의를 얻어 질문지를 배부한 후 응답 요령 등의 부차적인 설명하였다. 또한 질문지 응답에 대한 비밀은 반드시 보장된다는 것을 언급하였으며, 특히 지도자가 응답한 내용을 볼 수 없다는 것을 강조하였다. 질문지를 완료하는 시간은 대략 15분 정도 소요되었으며, 질문지 작성도중 애매한 단어나 문장 또는 이해가 안 되는 문항에 대해서는 질문을 하도록 하여 설명을 한 후 있는 그대로 응답을 부탁하였다. 질문지 응답을 완료하는 동안 지도자는 자리를 비켜

줄 것을 부탁하였으며, 조사가 모두 끝난 후 성실한 응답에 고맙다는 인사를 하였다.

#### 4) 자료 분석

본 연구의 자료처리는 SPSS 18.0과 AMOS 18.0 통계 프로그램을 사용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 기초자료분석으로 빈도 분석(frequency analysis) 및 평균, 표준편차, 왜도, 첨도에 대한 기술통계분석을 실시하였다.

둘째, 각 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach Alpha 값을 산출하였고, 요인구조와 타당도를 알아보기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

셋째, 주요 변인들의 기술통계 및 Pearson's 적률상관분석을 실시하였다.

넷째, AMOS 18.0 통계프로그램을 이용하여 변인들 간의 측정모형 분석을 실시하였다.

다섯째, 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관련성을 조사하고 팀 내부 커뮤니케이션의 매개효과를 검증하기 위하여 구조방정식을 활용하였다.

여섯째, 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션의 각 하위요인들에 따른 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)의 PROCESS Macro를 이용하여 매개효과 검증을 실시하였다. 본 연구에서는 76개의 모형 중 4번째 모형을 적용하였다.

### 3. 연구결과

#### 1) 전체 측정변인들의 기술통계치와 상관관계분석 결과

본 연구에서 동원된 변수들의 기술통계량과 상관계수는 <표 I-11>과 같다. <표 I-11>의 상관관계 수의 절대 값이 .80을 넘지 않는 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. 분포의 특성을 살펴보면, 왜도와 첨도에서 각각  $\pm 2$ 와 7이상의 값이 존재하지 않으므로 정규분포를 위배하지 않는 것으로 판단하였다.

<표 I-11>은 변혁적 리더십, 커뮤니케이션, 운동수행 변인들 간의 상관관계를 산출한 결과이다. 카리스마는 영감적 동기, 수용성, 긍정갈등, 운동수행과 유의한 정(+)의 상관을 보였으며, 부정갈등과는 유의한 부(-)의 상관관계로 나타났다. 영감적 동기는 특수성, 수용성, 긍정갈등, 운동수행 와는 유의한 정(+)의 상관을 보였으며, 부정갈등과는 유의한 부(-)의 상관

관계로 나타났다. 특수성은 수용성, 긍정갈등, 운동수행 과는 유의한 정(+)의 상관을 보였으며, 부정갈등과는 유의한 부(-)의 상관관계로 나타났다. 수용성은 긍정갈등, 운동수행, 부정갈등과는 유의한 부(-)의 상관관계로 나타났다. 긍정갈등은 수행 평가에 유의한 정(+)의 상관을 보였으며, 부정갈등과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 부정갈등은 운동수행에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

표 I-11. 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션, 운동수행 변인들 간의 상관관계

변수	카리스마	영감적동기	특수성	수용성	긍정갈등	부정갈등	운동수행
카리스마	1.00						
영감적동기	.633**	1.00					
특수성	.082	.136*	1.00				
수용성	.291**	.194**	.472**	1.00			
긍정갈등	.270**	.270**	.361**	.671**	1.00		
부정갈등	-.144*	-.062	-.151**	-.182**	-.089	1.00	
운동수행	.122*	.144*	.271**	.305**	.163**	-.099	1.00
M±SD	4.38±.59	4.31±.59	4.74±1.49	5.96±1.05	5.63±1.05	2.09±1.22	6.76±2.01
왜도	-.79	-.43	-.36	-1.05	-.39	1.39	-.65
첨도	.18	-.84	-.15	1.39	.002	2.16	.11

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

## 2) 측정모형 분석

본 연구에서 설정한 모형의 측정변수들이 해당 잠재 변수를 적절하게 측정하는지를 알아보기 위하여 측정모형 검증을 하였다. 분석결과 측정모형의 적합도가 적절한 것으로 나타났다 ( $\chi^2=29.986$  df=12,  $p<.003$ , Q=2.499, IFI=.964, TLI=.935, CFI=.963, RMSEA=.071). 7개의 측정변수의 해당 잠재변수에 대한 요인 부하량이 모두  $p<.01$  수준에서 유의하였다. <그림. I-7>과 같이 이 결과는 모형의 모든 잠재변수들이 해당 측정변수들에 의해서 잘 대표되고 있다는 것을 의미한다. 따라서 이 측정모형을 이용하여 구조모형을 검증하였다.

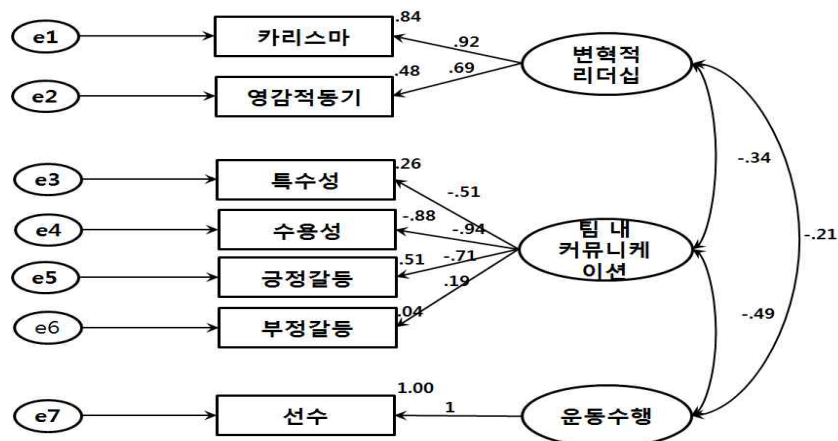


그림 I-7. 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과

### 3) 구조모형 검증

검도선수들의 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 인과관계를 분석하기 위해 구조 방정식 모형 분석을 실시하였다. 먼저, 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과를 알아보기 위해 연구모형인 부분매개 모형을 검증하였으나 독립변인인 변혁적 리더십은 운동수행에 미치는 영향력이 무의미한 것으로 나타나 연구가설 1-1은 기각되었다. 변혁적 리더십이 운동수행으로 가는 경로를 제외한 완전매개 모형을 본 연구의 연구모형으로 채택하였다. 모형의 적합도는 유의한 것으로 나타났다( $\chi^2 = 30.332$ ,  $df = 13$ ,  $p < .004$ ,  $Q = 2.333$ ,  $IFI = .965$ ,  $TLI = .942$ ,  $CFI = .964$ ,  $RMSEA = .067$ ). <그림 I-8>을 보면, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 정(+)의 영향( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났으며, 연구가설 1-2는 지지되었다. 팀 내 커뮤니케이션은 운동수행에 유의한 정(+)의 영향( $\beta = .33$ ,  $p < .001$ )을 미치는 것으로 나타나 연구가설 1-3은 지지되었다. 구체적으로 매개효과를 살펴보면, 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 과정에서 팀 내 커뮤니케이션의 간접효과를 분석한 결과 그 값이 .112이고, 신뢰구간이 .055~.188로 .0을 포함하지 않아 .05 유의수준에서 간접효과가 있는 것으로 나타났다.

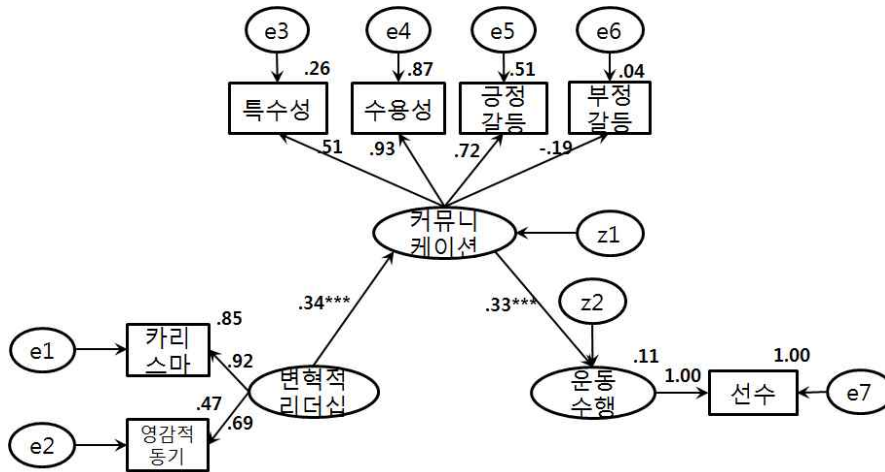


그림 I-8. 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 모형

표 I-12. 측정모형의 경로계수 추정치

경로	Estimate	S.E	C.R	p	SRW	SMC
팀내커뮤니케이션						
←리더십	.637	.144	4.433	.001	.344	.118
운동수행						
←팀내커뮤니케이션	.863	.178	4.841	.001	.325	.106
영감적 동기						
←리더십	1.000				.689	.474
카리스마						
←리더십	1.346	.273	4.938	.001	.919	.845
운동수행←선수	1.000				1.000	1.000
특수성						
←팀내커뮤니케이션	1.000				.509	.259
수용성						
←팀내커뮤니케이션	1.288	.160	8.059	.001	.931	.867
긍정갈등						
←팀내커뮤니케이션	.999	.120	8.298	.001	.717	.515
부정갈등						
←팀내커뮤니케이션	-.312	.102	-3.061	.002	-.194	.038

따라서 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션을 매개로 하여 운동수행에 유의한 영향을 미친다는 완전매개모형이 지지되었다. 그러나 잠재모형에서의 변혁적 리더십이 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 선수의 수행평가에 미치는 간접효과를 분석한 결과로는 팀 내 커뮤니케이션 개별요인들의 기여도를 확인하기 어렵기 때문에 이하에서는 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마와 영감적 동기요인과 팀 내 커뮤니케이션의 하위요인인 특수성, 수용성, 긍정갈등, 부정갈등의 효과를 개별적으로 분석하고자 하였다.

#### 4) 카리스마 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션, 운동수행 간의 관계 분석

먼저 카리스마 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 검증에 도해한 결과는 <표 I-13>과 <그림 I-9>과 같다. 독립변인 카리스마가 매개변인인 수용성에 미치는 직접효과를 살펴 본 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 (B=.509, SE=.097, t=5.245, p<.001). 특수성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다(B=.203 SE=.143, t=1.416, p>.05). 긍정갈등에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(B=.475, SE=.098, t=4.837, p<.001), 부정갈등에도 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=-.231, SE=.117, t=-1.976, p<.05). 직접효과 에서 수용성과 긍정갈등, 부정갈등 에서는 연구 가설 1-2는 지지 되었으며, 특수성에서는 기각되었음을 알 수 있다. 두 번째 단계 에서는 매개변수인 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등이 종속변인에 미치는 영향력을 확인한 결과 수

용성은 운동수행에 유의한 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으며(B=.512, SE=.153, t=3.337,  $p<.01$ ), 특수성은 운동수행에 유의한 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.231, SE=.085, t=2.734,  $p<.01$ ). 긍정갈등은 운동수행에 부(-)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났으며(B=-.179 SE=.142, t=-1.256,  $p>.05$ ), 부정갈등은 부(-)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타나(B=-.045 SE=.093, t=-.486,  $p>.05$ ) 수용성과 특수성에서는 연구가설 1-3은 지지되었으나, 긍정갈등과 부정갈등에서는 가설 1-3은 기각되었다. 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등을 통제하였을 때, 카리스마가 운동수행에 미치는 직접효과를 살펴 본 결과, 카리스마는 운동수행에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다(B=.176 SE=.194, t=.907,  $p>.05$ ). 마지막으로 매개변수인 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등의 영향력을 통제했을 때 독립변인인 카리스마가 종속변인인 운동수행에 미치는 직접효과와 간접효과를 통해서 영향을 미치는 매개효과의 합인 총 효과를 분석한 결과 유의한 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=.409, SE=.193, t=2.116,  $p<.001$ ).

표 I-13 . 변혁적 리더십(카리스마)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과 검증

변 수	Coeff	SE	t	p	95% CI
					LLCI~ULCI
종속변인: 수용성 $R^2=.0845$ , $F(1, 298)=27.512$ , $p<.001$					
상수항	3.730	.429	8.702	.001	2.8869~4.5741
카리스마	.509	.097	5.245	.001	.3177~.6993
종속변인: 특수성 $R^2=.0067$ , $F(1, 298)=2.007$ , $p>.05$					
상수항	3.846	.634	6.068	.001	2.5992~5.0944
카리스마	.203	.143	1.416	.158	-.0790~.4853
종속변인: 긍정갈등 $R^2=.0728$ , $F(1, 298)=23.400$ , $p<.001$					
상수항	3.550	.434	8.175	.001	2.6958~4.4052
카리스마	.475	.098	4.837	.001	.2819~.6685
종속변인: 부정갈등 $R^2=.0129$ , $F(1, 298)=3.906$ , $p<.05$					
상수항	.3106	.517	6.006	.001	2.0884~4.1238
카리스마	-.231	.117	-1.976	.049	-.4613~-.0010
종속변인: 운동수행 $R^2=.1213$ , $F(5, 294)=8.118$ , $p<.001$					
상수항	2.945	.993	2.967	.003	.9919~4.8989
수용성	.512	.153	3.337	.001	2101~.8137
특수성	.231	.085	2.734	.007	.0648~.3978
긍정갈등	-.179	.142	-1.256	.210	-.4582~.1010
부정갈등	-.045	.093	-.486	.627	-.2272~.1372



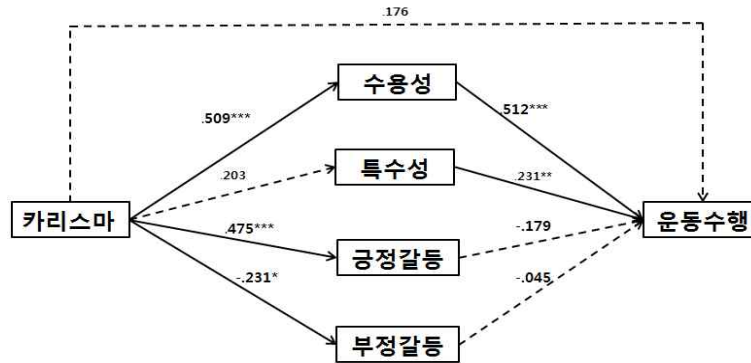


그림 I-9. 카리스마와 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과

5) 변혁적 리더십(카리스마)과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 검증

매개효과 검증을 위하여 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등의 간접효과의 유의성을 검증한 결과, <표 I-14>와 같이 카리스마가 매개변인을 경유하여 운동수행에 미치는 총 간접효과는 .23이며, 95% 편의교정신뢰구간의 하한 값(.0271~.4718)이 0을 포함하지 않음에 따라 매개효과는 유의하게 나타났다. 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등의 각각의 개별 매개효과(Specific Indirect Effect)를 분석한 결과, 카리스마가 수용성을 거쳐 운동수행에 가는 경로계수(B=.26)는 95% 편의교정신뢰구간(.0792~.5080)에서 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 카리스마가 수용성을 경유하여 운동수행에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 확인되었으며, 특수성을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=.047)는 95% 편의교정신뢰구간(-.0245~.1585)에서 0을 포함함으로 간접효과는 없는 것으로 나타났다. 긍정갈등을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=-.085)는 95% 편의교정신뢰구간(-.2548~.0610)에서 0을 포함함으로 간접효과는 없는 것으로 나타났다. 부정갈등을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=.010)는 95% 편의교정신뢰구간(-.0462~.0626)에서 0을 포함함으로 간접효과는 없는 것으로 나타났다. 결국, 카리스마와 선수의 운동수행간의 관계는 수용성 커뮤니케이션 요인에 의해서만 매개된다는 것을 알 수 있었다.

표 I-14 .변혁적 리더십(카리스마)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 간접효과 검증

준거 변인	예측 변인	총 효과 Coeff(SE) t	직접효과 Coeff(SE) t	총 간접효과 Effect(SE) (LL~UL)*	특정 간접효과			
					수용성 Effect(SE) (LL~UL)	특수성 Effect(SE) (LL~UL)	긍정갈등 Effect(SE) (LL~UL)	부정갈등 Effect(SE) (LL~UL)
운동수행	카리스마	.409(.193) 2.17***	.176(.194) .9070	.233(.113) (.0271~.4718)	.260(.109) (.0792~.5080)	.047(.047) (-.0245~.1585)	-.085(.079) (-.2548~.0610)	.010(.026) (-.0462~.0626)

\* LL~UL: Bias-Corrected 95% Confidence Interval(Low Limit ~ Upper Limit)

## 6) 영감적 동기 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션, 운동수행 간의 관계 분석

영감적 동기 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 검증에 도해한 결과는 <표 I-15>와 <그림 I-10>과 같다. 변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기가 매개변인 수용성에 미치는 직접효과를 살펴 본 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $B=.343$ ,  $SE=.100$ ,  $t=3.417$ ,  $p<.001$ ), 특수성에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=.341$ ,  $SE=.144$ ,  $t=2.374$ ,  $p<.05$ ). 또한, 긍정갈등에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=.479$ ,  $SE=.099$ ,  $t=4.835$ ,  $p<.001$ ) 위의 3개의 하위요인 에서 연구가설 1-2는 지지되었다. 그러나 영감적 동기가 부정갈등에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타나( $B=-.127$ ,  $SE=.118$ ,  $t=-1.077$ ,  $p>.05$ ) 연구가설 1-2는 기각되었다. 두 번째 단계 에서는 매개변수인 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등이 종속변인에 미치는 영향력을 확인한 결과 수용성은 운동수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $B=.534$ ,  $SE=.151$ ,  $t=3.538$ ,  $p<.001$ ), 특수성도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=.220$   $SE=.084$ ,  $t=2.616$ ,  $p<.01$ ). 따라서 연구가설 1-3은 수용성과 특수성에서만 지지되었다. 그러나 긍정갈등이 운동수행에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다( $B=-.210$ ,  $SE=.143$ ,  $t=-1.463$ ,  $p>.05$ ). 부정갈등도 운동수행에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다( $B=-.046$ ,  $SE=.092$ ,  $t=-.501$ ,  $p>.05$ ). 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등을 통제하였을 때, 영감적 동기가 운동수행에 미치는 직접효과를 살펴 본 결과, 영감적 동기는 운동수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유의한 영향은 없는 것으로 나타났다( $B=.323$   $SE=.192$ ,  $t=1.683$ ,  $p>.05$ ). 마지막으로 매개변수인 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등의 영향력을 통제했을 때 독립변인인 영감적 동기가 종속변인인 운동수행에 미치는 직접효과와 간접효과를 통해서 영향을 미치는 매개효과의 합인 총 효과를 분석한 결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=.487$ ,  $SE=.194$ ,  $t=2.505$ ,  $p<.01$ ).

표 I-15. 변혁적 리더십(영감적 동기)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과 검증

변 수	Coeff	S.E	t	p	95% CI
					LLCI~ULCI
종속변인: 수용성 R <sup>2</sup> =.0377, F(1, 298)=11.679, p<.001					
상수항	4.479	.437	10.259	.001	3.6205~5.3492
영감적 동기	.343	.100	3.416	.001	.1454~.5400
종속변인: 특수성 R <sup>2</sup> =.0186, F(1, 298)=5.635, p<.001					
상수항	3.264	.626	5.213	.001	2.0320~4.4963
영감적 동기	.341	.144	2.374	.018	.0584~.44963
종속변인: 긍정갈등 R <sup>2</sup> =.0727, F(1, 298)=23.379, p<.001					
상수항	3.565	.432	8.261	.001	2.7157~4.4143
영감적 동기	.479	.099	4.835	.001	.2841~.6742
종속변인: 부정갈등 R <sup>2</sup> =.0038, F(1, 298)=1.144, p>.05					
상수항	2.640	.516	5.115	.001	1.6247~3.6564
영감적 동기	-.127	.118	-1.070	.286	-.3601~.1064
종속변인: 운동수행 R <sup>2</sup> =.1273, F(5, 294)=8.575, p<.001					
상수항	2.421	.995	2.434	.016	.4638~4.3799
수용성	.534	.151	3.538	.001	.2369~.8307
특수성	.220	.084	2.616	.009	.0545~.3856
긍정갈등	-.209	.143	-1.463	.144	-.4918~.0722
부정갈등	-.046	.092	-.501	.617	-.2273~.1350

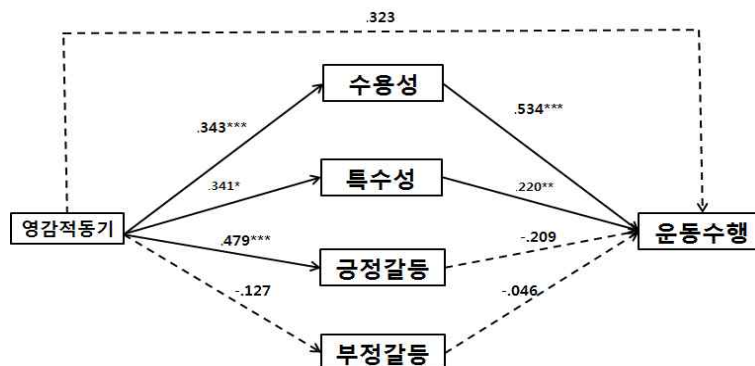


그림 I-10. 영감적 동기와 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과

### 7) 영감적 동기 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 검증

매개효과 검증을 위하여 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등의 간접효과의 유의성을 검증한 결과, <표 I-16>과 같이 영감적 동기가 매개변인을 경유하여 운동수행에 미치는 총 간접효과는 .16이며, 95% 편의교정신뢰구간의 상.하한 값(-.0211~.3800)이 0을 포함함에 따라 매개효과는 유의하지 않게 나타났다. 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등의 각각의 개별 매개효과(Specific Indirect Effect)를 분석한 결과, 영감적 동기가 수용성을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=.183)는 95% 편의교정신뢰구간(.0394~.3908)에서 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 영감적 동기가 수용성을 경유하여 운동수행에 미치는 간접효과가 유의한 것으로

로 확인되었으며, 특수성을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=.075)는 95% 편의교정신뢰구간(.0042~.1989)에서 포함하지 않는 것으로 나타나 영감적 동기가 특수성을 경유하여 운동수행에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 확인되어 수용성과 특수성에서 연구가설 1-4는 지지되었다. 긍정갈등을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=-.100)는 95% 편의교정신뢰구간(-.2752~.0415)에서 0을 포함함으로 간접효과는 없는 것으로 나타났으며, 부정갈등을 거쳐 운동수행에 미치는 경로계수(B=.006)도 95% 편의교정신뢰구간(-.0286~.0472)에서 0을 포함함으로 간접효과는 없는 것으로 나타나 긍정갈등과 부정갈등에서 연구가설 1-4는 기각 되었다.

표 I-16. 변혁적 리더십(영감적 동기)과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과와 간접효과

준거 변인	예측 변인	총 효과 Coeff(SE) t	직접효과 Coeff(SE) t	총 간접효과 Effect(SE) (LL~UL)†	특정 간접효과			
					수용성 Effect(SE) (LL~UL)	특수성 Effect(SE) (LL~UL)	긍정갈등 Effect(SE) (LL~UL)	부정갈등 Effect(SE) (LL~UL)
운동수행	영감적	.487(.194)	.323(.192)	.163(.101)	.183(.091)	.075(.051)	-.100(.080)	.006(.018)
	동기부여	2.51***	1.68	(-.0211~.3800)	(.0394~.3908)	(.0042~.1989)	(-.2752~.0415)	(-.0286~.0472)

† LL~UL: Bias-Corrected 95% Confidence Interval(Low Limit ~ Upper Limit)

#### 4. 논의

스포츠 집단에서 구성원간의 상호작용을 가능하게 하는 매우 중요한 요소 중의 하나는 의사소통이다. 의사소통은 지도자와 선수, 선수와 선수 간의 관계에서 경기 상황을 효율적으로 이끌어 나갈 수 있을 뿐만 아니라 선수들의 수행 능력에 영향력을 미친다고 볼 수 있다. 선수들의 팀 내 커뮤니케이션 스타일은 대화자들 간 언어를 사용하여 자신들의 의사나 감정, 정보 등을 전달하고 공유하게 되는 사회적 과정으로서 과정 안에서 무엇을 혹은 어떠한 내용을 전달하느냐가 아닌 어떠한 표현방식으로 전달 할 것인가이다. 그렇기 때문에, 커뮤니케이션 스타일에 대해 충분히 이해하는 것은 조직 내 구성원 간 상호의존적 관계를 유지하는데 중요한 수단으로 기능할 수 있다(임성범, 2018).

따라서 스포츠 상황에서 지도자와 선수, 선수들 간의 의사소통을 이해하는 것은 매우 중요한 과제라고 할 수 있다. 연구 I에서는 감독선수들을 대상으로 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 구조방정식 모형 분석을 통해 변인들 간의 인과관계를 검증하고, 독립변인과 매개변인의 각 하위요인들 간의 관계를 검증하여 의미 있는 결과를 추출하였다.

우선, 각 변인들 간의 상관관계를 살펴본 결과 각 변인들 간의 상관관계가 유의한 것으로

나타났다. 이러한 결과는 김명조, 임세준, 전병관(2009)의 연구에서 볼링선수 234명을 대상으로 연구한 결과 지도자의 리더십유형과 커뮤니케이션 간의 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 최상원(2009)의 연구에서 구기종목 선수 221명을 대상으로 연구한 결과 커뮤니케이션과 운동성과 간의 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나 본 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다.

이어서 구조방정식 모형분석을 실시한 결과 부분매개효과 검증에서 독립변인이 종속변인에 미치는 영향력이 유의하지 않게 나타나 완전매개 모형을 최종 모형으로 채택하였다. 즉, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 팀 내 커뮤니케이션은 운동수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 민상기, 나승일(2010)의 연구에서 교사 359명을 대상으로 연구한 결과 변혁적 리더십은 커뮤니케이션에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고한 결과와 맥을 같이 하고 있으며, 중·고교, 대학 쇼트트랙 스피드 스케이팅 선수 179명을 대상으로 연구한 결과 커뮤니케이션은 경기력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다. 또한, 안지혁, 권민혁(2013)은 사회인 야구팀 500명을 대상으로 연구한 결과 커뮤니케이션이 팀 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구결과를 뒷받침하는 것으로 나타났다. 중요한 것은 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 직접효과가 유의하지 못하고 팀 내의 커뮤니케이션에 의해서 매개되는 효과가 더 크다는 점이다. 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 직접효과가 유의하지 못한 것은 표본의 특성에 따른 결과일 수도 있지만, 검도 종목의 특성을 반영한 결과로 해석할 수도 있다. 즉, 검도선수들은 종목 특성상 경건한 분위기 속에서 차분하면서도 강한 수행능력을 발휘하는 것이 특징이기 때문에 선수들은 지도자의 변혁적 리더십에 따라서 운동수행이 바로 향상되었다고 평가하지는 못하지만, 팀 내부의 선수들 간의 커뮤니케이션을 통한 팀워크가 잘 이루어졌을 때 지도자의 변혁적 리더십이 운동수행 및 경기력 평가에 긍정적으로 작용하였다고 해석할 수 있을 것이다. 이 결과는 변혁적 리더십이 중·고등학교 선수들의 운동수행에 의미 있는 영향을 미치려고 한다면 팀 내부의 의사소통이 효율적으로 이루어져 팀워크가 이루어져야 한다는 점을 시사하는 결과로서 커뮤니케이션과 갈등관리의 매개과정이 팀 내에서의 효과적인 수행 발달에 매우 중요하며, 변혁적 리더십 행동이 친구체로서 직접 연루된다는 점을 시사한 Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler (2004)의 연구결과와 일치하고 있는 것이다. 또한 변혁적 리더들은 팀 성원들과의 사회적 교환 중심의 관계에 대한 선수들의 지각에도 영향을 미치고, 이러한 영향이 차례로 팀 내부

의 상호작용과 커뮤니케이션에 영향을 미친다는 Dvir & Shamir(2003)의 연구결과에 비추어 본다면, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션을 결정하는 핵심요인이라는 점을 알 수 있다. 따라서 변혁적 리더십은 어린 청소년들의 팀 내 커뮤니케이션을 통해서 운동수행에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다고 제안할 수 있다.

한편, 변혁적 리더십과 커뮤니케이션의 각 하위요인들 간의 영향력을 분석한 결과에서도 독립변인인 카리스마와 영감적 동기는 운동수행에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 태권도 선수 625명을 대상으로 연구에서 태권도 지도행동 유형이 선수 만족에 유의한 영향을 미친다는 김형수(2013)의 연구와 유정인, 문익수, 성창훈(2009)의 결과와는 차이가 있다. 물론 동일한 리더십 척도를 사용한 것이 아니고 종속변인 또한 차이가 있음으로 결과에 대한 직접적인 비교가 어렵지만 이 결과는 전술한 구조방정식모형 분석과 동일한 결과로서 해석할 수 있을 것이다. 통계적인 유의한 직접효과가 없는 것이지 영향력이 없는 것은 아니다. 검도종목은 타 스포츠 종목에 비해 즉각적인 피드백 보다는 시합상황이 종료된 후에 피드백 과정을 거치는 특징이 있기 때문에 선수들은 시합 상황에서 순간적이고 절묘한 타이밍, 공·반격 능력을 인지하는데 어려움을 느낄 수 있다. 따라서 자신의 운동수행의 결과를 평가하는 선수들은 단체전에 출전한 동료선수들과의 의사소통을 통하여 결과를 평가하고 인정하였을 것이다. 결국 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 효과는 선수들의 팀 내 의사소통의 효율성에 따라서 달라진다고 해석할 수 있다.

변혁적 리더십과 매개변인의 각 하위요인들을 대상으로 운동수행에 미치는 간접효과를 분석한 결과, 카리스마, 영감적 동기 모두 매개변인의 하위요인인 수용성과 특수성에서 유의한 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 결국 이것은 수용성과 특수성의 효율에 따라서 카리스마와 영감적 동기가 운동수행에 미치는 효과가 결정된다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 태권도 선수 173명을 대상으로 연구한 결과 자율성지지 코칭이 커뮤니케이션을 경유하여 인지된 경기력에 유의한 정(+)이 영향을 미치는 것으로 보고한 오영택, 양명환(2019)의 연구, 축구 선수 330명을 대상으로 연구한 결과 코칭의 긍정적인 언어는 인지된 경기력에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 보고한 유용준, 정구인(2017)의 연구를 지지하고 있다. 이러한 결과를 토대로 지도자들은 선수들에게 높은 신뢰감과 자율적인 훈련 분위기를 조성할 때, 선수들은 적극적인 훈련자세와 분위기를 형성함으로써 경기력 향상에 도움이 된다고 할 수 있다. 반면, 지도자가 일방적인 지도형식, 예민한 반응을 보일 때 선수들은 선·후배들 간의 높은 위계질서가 조성되어, 원활한 커뮤니케이션이 이루어지지 못하기 때문에 스포츠 현장에서는 강압적인 지도형식보다는 자율적이고 편안한 훈련분위기를 조성할 수 있도록



록 변혁적 리더십을 지향해야 될 것으로 사료된다. 특히 Dionne et al.,(2004)은 개인적 배려가 주의 깊은 경청, 개인의 욕구 해소, 일대일 관계설정을 구현함으로써 효과적인 팀 커뮤니케이션을 확실하게 촉진시킬 것이라고 주장하였다.

요약하면, 연구 1에서는 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 운동수행에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. Atwater & Bass(1994)는 변혁적 리더십이 응집력 및 갈등 관리와 같은 팀워크 프로세스와 상호 작용하고 영향을 미칠 수 있는 방법에 대한 일반적인 개념을 제시했지만, 구체적이고 검증 가능한 제안은 도출하지 못하였다. 물론 체육학이 아니라 경영학 분야에서의 자료이지만 Atwater & Bass (1994)의 제안에 따라서 변혁적 리더십과 팀 응집력이 상호작용하여 팀워크 프로세스의 일 요인인 팀 내 커뮤니케이션에 미치는 효과를 검증하는 문제를 제기한다. 즉, 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행의 매개 관계에서 팀 응집력이 변혁적 리더십과 상호작용하여 어떠한 조절역할을 하는지를 분석하는 문제를 제기한다. Carron & Spink(1993)는 팀 빌딩 개념모형에서 집단구조(예, 리더십)가 집단과정(예, 커뮤니케이션)에 영향을 미치고 커뮤니케이션이 차례로 팀 응집력에 영향을 미친다고 주장하였다. 그렇다면 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→팀 응집력→운동수행으로의 순행적인 매개관계가 성립된다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 집단 응집력 조성이 팀 성공을 강화하고, 팀 성공 경험이 팀 응집력을 강화하는 상호 보강과정이라는 점을 시사하는 연구결과들(Bruner et al., 2014; Carron, Colman, Wheeler, & Stevens, 2002; Filho, Dobersek, Gershgoren, Becker, & Tenenbaum, 2014)에 기반한다면 대안적인 모형 설정이 가능하다고 본다. 즉, 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행의 관계에서 작동하는 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과를 팀 응집력이 조절한다는 대안모형을 상정할 수 있다. 물론 변혁적 리더십과 팀 응집력의 관계를 팀 내 커뮤니케이션이 조절할 수 있다는 잠정적인 조절모형 설정도 가능하다. 그 이유는 팀 내 커뮤니케이션→팀 응집력, 팀 응집력→팀 내 커뮤니케이션의 양 방향적 영향이 가능하기 때문이다. 물론 이 대안 모형에 대한 타당한 이론적 근거가 결여되어 있다고는 하나 응집력과 팀 내 커뮤니케이션의 관계는 변혁적 리더십과 수행간의 관계를 중재하는 중요한 팀워크 프로세스로서 상호 보강과정에 있기 때문에 팀 응집력이 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션의 관계를 조절할 수 있는 변인으로서의 상정은 가능하다고 판단하였다. 따라서 연구 2에서는 이 관계를 구명하고자 한다. 즉, 연구 2에서는 검도선수들을 대상으로 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 매개효과 및 팀 응집력의 조절된 매개효과를 검증하고자 한다.



## IV. 연구 2

### 1. 문제 제기

#### 1) 문제 제기의 당위성 및 연구목적

연구1의 결과를 통해 감독선수들이 지각하는 변혁적 리더십은 선수들의 운동수행에는 의미 있는 영향을 미치지 못하는 못하였지만, 변혁적 리더십은 선수들의 팀 내 커뮤니케이션을 통하여 운동수행에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 감독선수들은 팀 내 커뮤니케이션을 통해 개개인 혹은 팀의 경기력이 향상됨을 이해할 수 있었다. 이어서, 연구 2에서는 팀 내 커뮤니케이션을 경유한 리더십과 운동수행 간의 매개효과에 대한 팀 응집력의 조절효과를 검증하고자 한다.

감독종목은 개인스포츠 종목이면서도, 주로 단체전으로 경기가 진행되기 때문에 이들에게는 응집력이 매우 중요하다고 할 수 있다. 스포츠에서 팀워크나 결속력으로 표현되는 팀 응집력은 스포츠 및 운동심리학 연구영역에서 집단역학의 하위 주제로서 중요하게 다루어지고 있는 변인이다(홍성찬, 정청희, 2004). 특히, 집단응집력은 팀 선수들의 경기력을 높여 줌으로써, 팀의 성공, 팀의 만족도 및 팀 선수들 개개인의 만족도를 높인다. 즉, 팀의 성공에 직접적인 영향을 주는 단결(Togetherness), 일체감(Team unity), 단체정신(Team spirit) 등으로 표현되는 응집력을 어떠한 방법으로 수행하는지에 대해서는 선수들 간의 노력, 여러 환경적 요인에 의해서 응집력을 강화 시킬 수 있을 것이다(박갑숙, 최재경, 류호상, 2011).

스포츠 현장에서 운동선수들은 밀접한 관계 속에서 많은 시간을 보내는 감독 및 코치에 의해서 경기력을 향상시킬 뿐만 아니라, 훈련 시간 외에도 감독, 코치의 지시하에 규칙적인 생활을 수행한다. 과거, 지도자와 선수들 간의 관계는 수직관계로서, 권위적인 지도패턴이 강하였지만, 현재에는 과거와는 달리 지도자-선수들 간의 소통을 강조하고, 강압적이고 통제적인 모습보다는 선수들을 위해 자율적인 코칭스타일로 변화하고 있다. Philippe & Seiler(2006)에 의하면 선수가 코치와의 관계를 긍정적으로 지각하고 만족할수록 팀의 목표 달성을 위해 더욱 노력하는 것으로 보고하였으며, Carron & Chelladurai(1981), Widmeyer & Williams(1991)는 응집력이 높은 팀이 낮은 팀에 비해 수행의 효율성과 경기 성적이 뛰어난 것으로 보고하였다. 즉, 지도자들의 변혁적 리더십과 응집력이 결합됐을 때, 선수들의 수행능력은 긍정적으로 변화할 수 있을 것으로 예측할 수 있다.

국내의 선행 연구들을 살펴보면, 감독선수들의 팔로워십 유형과 응집력 간의 관계(김재현, 황영성, 2017), 축구 지도자들의 지도행동 유형과 응집력 간의 관계(김도윤, 장재훈, 2019) 등 응집력을 향상시키기 위해 여러 선행 변수들 간의 관련성을 검증한 연구들이 매우 활발하게 진행되고 있다. 또한, 응집력은 경기력 향상(염두승, 서진교, 백성익, 2018), 팀 만족감(황재욱, 조현기, 윤아영, 2020)등 긍정적으로 여러 결과 변인들에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

특히 수용, 차별성 및 긍정 갈등은 긍정적 집단결과에 기여하는 요인인 반면 부정 갈등은 최적의 팀 기능과 부적인 상관관계를 보이는 것으로 입증되었다(Sullivan et al., 2011). 따라서 팀 내 커뮤니케이션은 과제 응집력과 연관이 있을 것으로 예측할 수 있을 것이다. 이것은 역으로 팀 응집력이 팀 내 커뮤니케이션을 강화할 수 있다는 상호보완적 관계를 성립시킬 수 있다. 따라서 본 연구에서는 연구 1에서 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행 간의 관련성을 재검증하고, 팀 응집력을 조절된 매개변수로 투입하여 감독선수들의 변혁적 리더십과 팀 응집력의 조절효과가 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 운동수행에 의미 있는 영향을 미치는지를 검증하는데 목적이 있다.

## 2) 연구가설

연구 2의 목적을 해결하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 2-1. 변혁적 리더십과 운동수행에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 팀 내 커뮤니케이션은 변혁적 리더십과 운동수행간의 관계를 매개할 것이다.
- 2-3. 팀 응집력은 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션의 관계를 조절할 것이다.

## 3) 연구모형

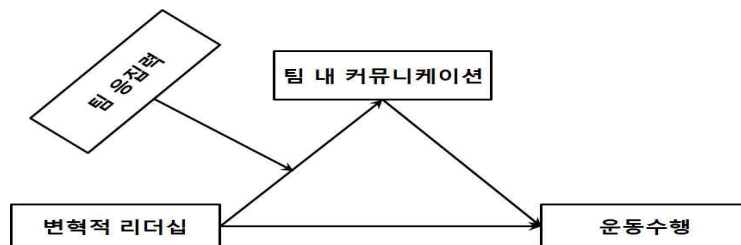


그림 II-1. 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 관계에서 팀 응집력의 조절된 매개효과 모형

## 2. 연구 방법

### 1) 연구대상

연구 2의 연구대상은 2019년 11월 전라남도 나주에서 개최된 제50회 추계 전국대학검도 연맹전에 참가한 대학생 및 2020년 동계훈련에 참여한 대학 및 실업팀 선수들이었으며, 총 232명의 선수들을 연구대상으로 선정하였다. 대상자들은 비확률적 표집방식인 유목적표집방법(Purposive Sampling)을 이용하여 표본을 추출하였다. 구체적으로 연구대상의 일반적 특성을 살펴보면, 남자 215명(92.7%), 여자 17명(7.3%)이고 경력은 4년 이상이 232명으로 총 232명의 자료를 최종 분석하였다.

표 II-1. 연구 대상의 일반적 특성

범주변인	구분	사례 수(%)	계(%)
성별	남자	215명(92.7%)	232 (100.0)
	여자	17명(7.3%)	
경력	4년 이상	232명(100%)	232 (100.0)

### 2) 측정도구

연구 2의 자료를 측정하기 위해 변혁적 리더십 12문항, 팀 내 커뮤니케이션 15문항, 수행평가 7문항, 팀 응집력 20문항, 총 54문항으로 구성하였다. 구체적인 측정도구는 다음과 같다.

표 II-2. 설문지의 주요 구성내용

구성지표	구성내용	문항수
인구 사회적 특성	성별(1), 연령(1), 경력(1)	3
변혁적 리더십	카리스마(3), 영감적동기(3), 지적자극(3), 개별적 배려(3)	12
팀 내 커뮤니케이션	특수성(3), 수용성(4), 긍정갈등(4), 부정갈등(4)	15
운동수행	선수 만족(7)	7
팀 응집력	집단-사회(6), 집단-과제(6), 개인-사회(4), 개인-과제(4)	20

#### (1) 변혁적 리더십

본 연구에서 지도자의 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 Bass & Avolio(1995)의 Multi-factor Leadership Questionnaire: MLQ를 한국어판으로 번안하고 타당화 작업을 거쳤으며, 검토상황에 맞게 자구 수정·보완하여 질문지를 사용하였다. 구성요인은 카리스마 3문

향, 영감적 동기 3문항, 지적 자극 3문항, 개별적 배려 3문항 총 4요인, 12문항으로 구성되어 있으며, 구체적인 예로서 “우리 사범님은 우리팀원들의 기분을 좋게 해주신다.”라는 질문에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점) 5점 Likert 평정척도를 이용하여 응답하도록 하였다. 요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 문항들이 반영지표를 대표하지 못하는 문항과 공통성이 낮은 6문항을 삭제하고 6문항으로 구성된 카리스마, 동기부여 2요인만을 추출하였다(KMO 측도=.646, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=296.874$ ,  $df=15$ ,  $p<.001$ ). Cronbach’s Alpha 값으로 평가한 신뢰도 계수는 카리스마 .702, 영감적 동기 .736으로 나타났다. 다음, 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=10.702$ ,  $df=8$ ,  $p<.001$ , Q=1.338, IFI=.980, TLI=.959, CFI=.978, RMSEA=.068).

## (2) 팀 내 커뮤니케이션

팀 내 커뮤니케이션은 Sullivan & Short(2011)가 개발한 팀 스포츠의 효과적 커뮤니케이션 척도(Scale for Effective Communication in Team Sports; SECTS)를 한국어판으로 번안하고 타당화 작업을 거쳤으며, 검토상황에 맞게 자구 수정·보완하여 질문지를 사용하였다. 구성요인은 수용 4문항, 특수성 3문항, 긍정갈등 4문항, 부정갈등 4문항으로 총 15문항 4요인으로 구성 하였다. 구체적인 예로 “우리의 감정이나 느끼는 바를 솔직하게 말한다.”라는 질문에 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(7점) 7점 Likert 평정척도를 이용하여 측정하였다. 요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 공통성이 낮은 6문항을 삭제하고 9문항으로 구성된 특수성, 수용성, 긍정갈등, 부정갈등 4요인을 추출하였다(KMO 측도=.689, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=812.529$ ,  $df=36$ ,  $p<.001$ ). Cronbach’s Alpha 값으로 평가한 신뢰도 계수는 수용성 .730, 특수성 .945, 긍정갈등 .734, 부정갈등 .647로 나타났다. 다음, 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=25.140$ ,  $df=21$ ,  $p<.001$ , Q=1.197, IFI=.994, TLI=.990, CFI=.994, RMSEA=.079).

## (3) 팀 응집력

팀 응집력 척도는 Carron, Wildmeyer & Brawley(1985)가 개발한 집단환경 질문지(Group Environment Questionnaire)를 한국어판으로 번안하여 타당화 검증을 거친 김형수(2011)의 측정지를 본 연구에 맞게 수정하여 사용 하였다. 이 측정지는 집단-사회 응집력 6문항, 집단-

과제 응집력 6문항, 개인-사회 응집력 4문항, 개인-과제 응집력 4문항으로 총 20문항 4요인으로 구성되었다. 구체적인 예로 “우리 팀 선수들은 기술 및 전술미팅을 자주한다.”라는 질문에 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘항상 그렇다’(5점)의 5점 Likert 평정척도를 이용하여 응답하도록 하였다.

요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 공통성이 낮은 10문항을 삭제하고 10문항으로 구성된 집단-과제 4문항, 집단-사회 2문항, 개인-과제 2문항, 개인-사회 2문항 4요인을 추출하였다(KMO 측도=.545, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=312.858$ ,  $df=45$ ,  $p<.001$ ). Cronbach’s Alpha 값으로 평가한 신뢰도 계수는 집단-과제 .613, 개인-사회 .673, 개인-과제 .779, 집단-사회 .728로 나타났다. 다음, 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지표들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=38.214$ ,  $df=29$ ,  $p<.001$ , Q=1.318, IFI=.934, TLI=.885, CFI=.926, RMSEA=.067).

표 II-3. 팀 응집력 척도의 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

요인	문항	요인 적재치				공통분
		1	2	3	4	
집단-과제	2. 우리 팀 선수들은 팀의 목표를 잘 알고 있다.	.724	-.042	-.059	.153	.554
	1. 우리 팀 선수들은 기술 및 전술미팅을 자주 한다.	.717	-.036	.063	-.092	.527
	4. 우리 팀 선수들은 시합에 지고 있더라도 게임을 포기하지 않는다.	.667	.016	.001	.010	.446
	3. 우리 팀 선수들은 팀 동료의 기술향상을 위해 서로 도와준다.	.607	.150	.081	-.021	.398
개인-사회	19. 우리 팀 선수들은 동료선수들과 서로 친하게 지낸다.	.021	.883	-.056	-.019	.784
	20. 우리 팀 선수들은 동료선수들의 생일파티를 해준다.	.023	.887	-.026	.046	.773
개인-과제	15. 우리 팀 선수들은 자기능력에 맞는 훈련목표를 세우고 개인연습을 한다.	.040	.044	.872	.021	.764
	14. 우리 팀 선수들은 자신의 주특기나 단체전 순위별 연습을 따로 한다.	.035	-.130	.852	.087	.752
집단-사회	10. 우리 팀 선수들은 서로 간에 나쁜 감정이 없다.	.031	-.048	.046	.815	.669
	12. 우리 팀 선수들은 동료가 어려움에 처해 있을 때 서로 도와준다.	-.006	.073	.053	.809	.662
	KMO의 표본적합성 측정=.545	고유치	1.915	1.702	1.478	1.235
	Bartlett의 구형성 검정=312.858	공통분산%	19.147	17.017	14.778	12.353
	df=45 p<.001	누적분산%	19.147	36.163	50.942	63.294
	Cronbach’s Alpha		.613	.673	.779	.728

#### (4) 운동수행

수행달성의 지표를 측정하기 위하여 주관적 지표를 이용하였다. 수행척도는 코치나 지도자에게 전반적인 운동수행을 요구하는 방법(Vallerand et al., 2008)과 선수 개인이 지각하는 주관적 수행 만족을 통하여 측정할 수 있는데, 본 연구에서는 후자의 방식을 활용하였다. 선수들의 주관적 평가는 공격 만족도, 방어 만족도, 기량향상의 만족도, 전략 활용의 만족도, 타격 강도 및 타이밍의 만족도, 종합 만족도를 100점 만점을 기준으로 하여 평가하였다. 요인구조의 타당도를 확보하기 위하여 주성분분석과 Varimax 직교회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 7문항으로 구성된 1요인을 추출하였다(KMO 측도=.907, Bartlett의 구형성 검정, Approximate  $\chi^2=1023.164$ ,  $df=21$ ,  $p<.001$ ). Cronbach's Alpha 값으로 평가한 신뢰도 계수는 .92로 나타났다. 다음, 확인적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수들은 양호한 것으로 나타났다( $\chi^2=26.792$ ,  $df=13$ ,  $p<.001$ , Q=2.061, IFI=.987, TLI=.978, CFI=.986, RMSEA=.068).

### 3) 연구절차

자료 수집을 위하여 연구자가 경기장 및 훈련장을 직접 방문하여 감독 및 코치에게 연구의 취지를 설명하고 동의를 구하였다. 연구자가 직접 운동선수들에게 연구의 취지를 설명하고 동의를 얻어 질문지를 배부한 후 응답 요령 등의 부차적인 설명을 하였으며, 질문지 응답에 대한 비밀은 반드시 보장된다는 것을 언급하였다. 특히 지도자가 응답한 내용을 볼 수 없다는 것을 강조하였다. 질문지를 완료하는 시간은 대략 15분 정도 소요되었다. 질문지 작성 도중 애매한 단어나 문장 또는 이해가 안 되는 문항에 대해서는 질문을 하도록 하여 설명을 한 후 있는 그대로 응답을 할 수 있도록 하였다. 질문지 응답을 완료하는 동안 지도자에게 자리를 비켜줄 것을 부탁하였으며, 조사가 모두 끝난 후 성실한 응답에 고맙다는 인사를 하였다.

### 4) 자료처리

연구 2의 자료처리는 SPSS 18.0과 SPSS PROCESS Macro, AMOS 18.0을 사용하여 연구 목적에 맞게 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 각 측정 도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 값을 산출하였으며, 구성 개념의 타당도를 파악하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.



셋째, 주요 변인들의 기술통계 및 Pearson's 적률상관분석을 실시하였다.

넷째, SPSS PROCESS Macro를 이용하여 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션과 팀 응집력의 조절된 매개효과 분석을 실시하였다.

다섯째, 조절변인이 어떠한 조건에서 상호작용효과를 나타내는지에 대한 자세한 설명하기 위해 조절변인의 특정 조건 값(평균  $\pm$  표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 Daniel Soper의 Interaction 프로그램을 이용하여 그래프로 제시하였으며, Johnson-Neyman 기법을 이용하여 조건부 효과의 유의성 영역을 검증하였다.

PROCESS는 조절분석, 매개분석 및 조건부 간접효과를 분석할 수 있는 분석 프로그램이며, 본 연구에서는 76개의 모형 중 4번과 7번째 모형을 적용하였다. 매개분석에서 부트스트래핑은 간접효과와 표본분포의 대표치를 경험적으로 도출하는데 사용되며, 부트스트랩 신뢰구간은 95%편의교정 신뢰구간(Bias-Corrected Bootstrap Confidence Interval)을 사용하였다(Hayes, 2013).

### 3. 연구 결과

#### 1) 전체 측정변인들의 기술 통계치와 상관관계 분석 결과

본 연구에서 동원된 변수들의 기술통계량과 상관계수는 <표 II-4>와 같다. <표 II-4>의 상관관계 수의 절대 값이 .80을 넘지 않는 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. 분포의 특성을 살펴보면, 왜도와 첨도에서 각각  $\pm 2$ 와 7이상의 값이 존재하지 않으므로 정규분포를 위배하지 않는 것으로 판단하였다.

<표 II-4>는 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션, 팀 응집력, 운동수행 변인들 간의 상관관계를 산출한 결과이다.

카리스마는 수용성, 긍정갈등, 집단-과제, 개인-과제, 운동수행과 유의한 정(+의 상관)을 보였으며, 영감적 동기, 특수성과 부정갈등, 집단-사회, 개인-사회와는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 영감적 동기는 수용성, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등, 집단-과제, 집단-사회, 개인-과제, 개인-사회, 운동수행과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 수용성은 긍정갈등, 집단-사회, 개인-사회, 운동수행과는 유의한 정(+의 상관)을 보였으며, 특수성과 부정갈등과는 유의한 부(-의 상관)관계로 나타났다. 특수성은 부정갈등과는 유의한 정(+의 상관)을 보였으며, 긍정갈등, 운동수행과는 유의한 부(-의 상관)관계로 나타났다. 긍정갈등은 집단-사회, 개인-사회, 운동수행에 유의한 정(+의 상관)을 보이는 것으로 나타났다. 부정갈등은 운동수행에 유의한 부(-의 상관)관계로 나타났다. 집단-과제는 집단-사회, 개인-과



제, 개인-사회, 운동수행과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 집단-사회와는 유의한 정(+)의 상관을 보였으며, 개인-과제와 운동수행과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 개인-과제는 운동수행과 유의한 정(+)의 상관을 보였으며, 개인-사회와는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 개인-사회는 운동수행과 유의한 정(+)의 상관을 보이는 것으로 나타났다.

표 II-4. 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션, 팀 응집력, 운동수행 변인들 간의 상관관계

변수	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
카리스마(A)	1.00										
영감적동기(B)	.105	1.00									
수용성(C)	.156*	.066	1.00								
특수성(D)	.085	-.073	-.331*	1.00							
긍정갈등(E)	.143*	.055	.192**	-.161*	1.00						
부정갈등(F)	.049	-.061	-.281**	.486**	-.118	1.00					
집단-과제(G)	.247**	.029	.173**	-.042	.101	-.060	1.00				
집단-사회(H)	.038	.020	.036	.068	.151*	.068	.123	1.00			
개인-과제(I)	.145*	.123	.017	-.046	.111	-.039	.074	.112	1.00		
개인-사회(J)	.126	.068	.265**	-.111	.227**	-.012	.109	.142*	.101	1.00	
운동수행(K)	.271**	.126	.356**	-.370*	.414**	-.195*	.106	.121	.144*	.281**	1.00
M	4.30	4.39	6.11	3.64	5.75	1.73	4.21	4.37	4.29	4.35	8.57
SD	.437	.408	.580	2.11	.775	1.00	.472	.504	.492	.523	.968
왜도	-.206	-.1512	-.437	-.199	-.588	4.590	-.242	-.627	-.802	-.723	-1085
첨도	-.143	3.716	-.029	-1533	.719	2.397	-.163	.248	.876	.249	1.279

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

## 2) 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 매개효과 및 팀 응집력의 조절된 매개효과 검증

이 절에서는 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절되는지 여부를 검증하고자 한다. 먼저 변혁적 리더십, 팀 내 커뮤니케이션, 팀 응집력을 각각 총합 점수 1요인으로 간주하고 변혁적 리더십과 운동수행의 관계를 매개하고 조절하는 변수들의 효과를 검증하였다.

먼저 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행 간의 단순 매개효과를 분석한 결과, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 정(+)의 영향( $B=.368$ ,  $t=2.2917$ ,  $p<.0228$ )을 미치고, 운동수행에도 유의한 정(+)의 영향( $B=.916$ ,  $t=3.9196$ ,  $p<.0001$ )을 미치는 것으로 나타나 연구가설 2-1은 지지되었다. 또한 팀 내 커뮤니케이션은 운동수행에 유의한 부(-)의 영향( $B=-.312$ ,  $t=-3.2891$ ,  $p<.0012$ )을 미치는 것으로 나타났다. 팀 내 커뮤니케이션의 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타나  $[B=-.031$ ,  $BootLLCI(-.0617) \sim BootULCI(-.0049)]$  연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서 변혁적 리더십과 운동수행간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션에 의해서 유의하게 매개되는 것을

알 수 있었다. 이 매개효과를 그림을 도해한 것이 <그림 II-2>이다.

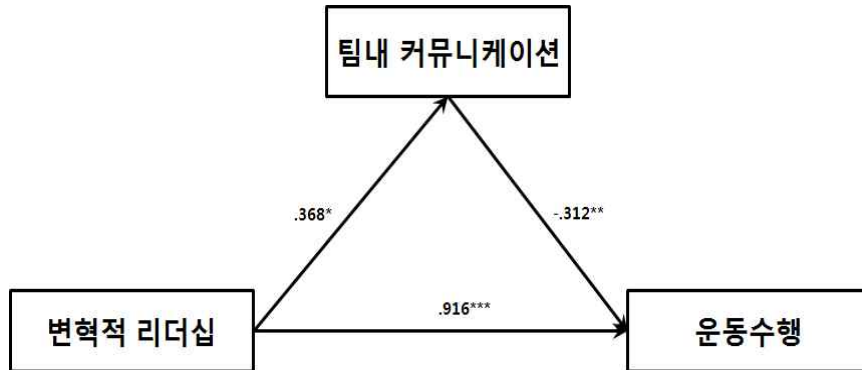


그림 II-2. 변혁적 리더십, 운동수행 간의 관계에서 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과 모형

표 II-5. 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 직접효과와 간접효과

예측변인	준거변인	총효과	직접효과	간접효과
		coeff(SE) t	coeff(SE) t	팀 내 커뮤니케이션 Effect(SE) (LL~UL)
변혁적 리더십	운동수행	.80(.24) 3.39***	.92(.23) 3.92***	-.11(.06) (-.2441~-0.0186)

팀 내 커뮤니케이션의 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 지를 검증한 결과가 <표 II-6>이다. <표 II-6>의 매개변인 모형을 살펴보면, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 팀 응집력은 팀 내 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미치고 있으나 통계적인 유의성은 없는 것으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십과 팀 응집력의 상호작용은 정(+)의 효과(B=1.016, t=2.0229, p<.0444)를 유발하는 것으로 나타나 연구가설 2-3은 지지되었다. 상호작용의 출처를 구체적으로 확인하기 위하여 Daniel Soper의 Interaction 프로그램을 통한 단순 기울기 검증을 실시하였다.

조절변인의 특정 조건값(평균값±1 표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가 <그림 II-3>이다. <그림 II-3>에서 보는 바와 같이 +1SD(B=.651, t=2.9041, p<.0040) 조건과 평균값 조건(B=.359, t=2.1623, p<.0316)에서는 단순기울기가 유의한 것으로 나타났으나, -1SD조건에서의 단순기울기(B=0.067, t=.3084, p>.7581)는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 팀 응집력 수준은 높은 경우

(+1SD)와 보통인 경우에는 변혁적 리더십이 증가하면서 팀 내 커뮤니케이션이 높아지는 것을 알 수 있지만, 팀 응집력 수준이 낮은 집단에서는 변혁적 리더십 증가에 따라서 팀 내 커뮤니케이션이 유의하게 증가하지 않았다.

표 II-6. 팀 내 커뮤니케이션을 경유한 변혁적 리더십과 운동수행 간의 매개효과에 대한 팀 응집력의 조절효과 검증 결과

	B	SE	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(중속변인: 커뮤니케이션), $R^2=.0407$ F(3, 228)=3.2204, $p<.0235$								
상수항	4.2918	.0433		99.0241***	4.2064	4.3772		
변혁적리더십	.368	.166		2.2917*	.0316	.6856		
팀 응집력	.115	.153		.7515	-.1870	.4176		
변혁적리더십×팀 응집력	1.016	.502		2.0229*	.0264	2.0056		
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.0907$ , F(2, 229)=11.4195, $p<.000$								
상수항	9.9206	.413		24.0084***	9.1064	10.7348		
변혁적리더십 (예언변인)	.916	.234		3.9196***	.4553	1.3759		
커뮤니케이션 (매개변인)	-.312	.095		-3.2891**	-.4985	-.1250		
팀 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.2876)	-.0207		.060				-.1426	.1026
Mean(.0000)	-.1118		.059				-.2431	-.0103
+1SD(.2876)	-.2029		.086				-.3934	-.0570
조절된 매개효과지수	-.3167		.156				-.6685	-.0538

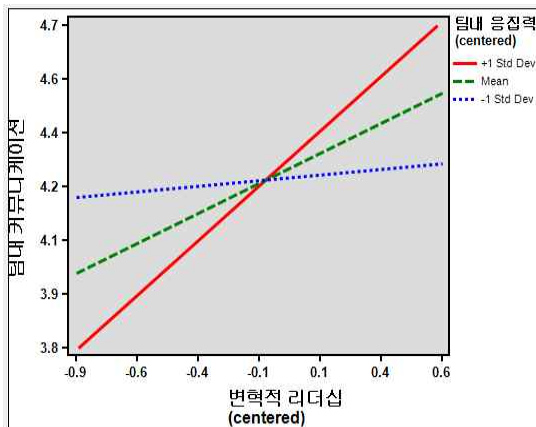


그림 II-3. 팀 내 응집력 수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

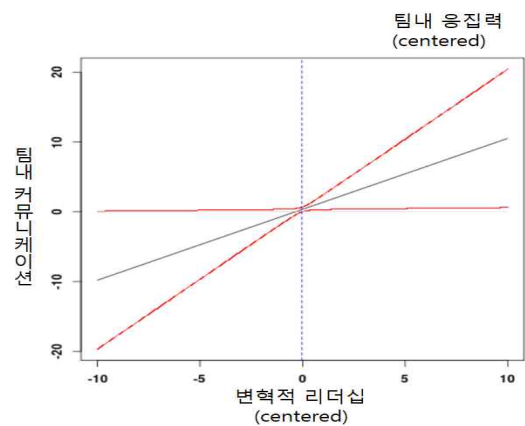


그림 II-4. 팀 내 응집력 수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 조절변수의 전 범위에 대하여 투광조명등 분석법(Floodlight Analysis: Spiller et al. 2013)인 Johnson-Neyman 기법을 활용하여 유의한 영역을 분석한 결과는 그림 에서 보는 바와 같다. 이 J-N기법에 의한 신뢰밴드를 통해 조건부효과의 유의한 영역을 확인한 결과 <그림 II-4>에서 보는 바와 같이 팀 응집력 1개의 값(-.0311)에서 유의성 영역이 구분되었다. 즉, 조절변수의 점수가 -.0311보다 낮은 경우(38.79%)는 단순기울기의 부호가 0보다 낮은 값

을 가진다. 따라서 팀 응집력이 감소할수록 팀 내 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가  $-0.0311$ 보다 큰 경우(61.21%)는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 팀 응집력이 증가할수록 팀 내 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과의 유의성을 검증하기 위하여, 즉 변혁적 리더십이 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 팀 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-6>의 하단부에 있다. 팀 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가  $-0.0207$ ,  $-0.1118$ ,  $-0.2029$ 로 감소하고 있다. 팀 응집력이 높은 경우(평균  $+1SD$ )의 간접효과( $-0.2029$ )와 평균일 경우의 부(-)의 조건부 간접효과( $-0.1118$ )는 약한 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십이 증가할수록 팀 내 커뮤니케이션이 유의하게 증가하는 것으로 나타났으나, 낮은 경우( $-1SD$ )의 간접효과( $-0.0207$ )는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십의 증감에 따라서 팀 내 커뮤니케이션의 변화가 없는 것을 알 수 있었다. 조절변수인 팀 응집력이 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는  $-0.3167$ 로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은  $-0.6685 \sim -0.0538$ 이며, 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않음으로 조건부 간접효과는 유의한 것으로 해석할 수 있다. <그림 II-5>는 조절된 매개모형에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 간접효과는 팀 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 팀 응집력이 평균이거나 높은 자에게는 나타나고 낮은 사람들에게는 나타나지 않는다는 사실을 시사한다. 팀 응집력이 높은 집단과 평균인 집단은 변혁적 리더십이 증가에 따라서 조건부 간접효과가 증가하지만, 팀 응집력이 낮은 집단은 팀 내 커뮤니케이션이 큰 변화가 없는 것으로 나타났다. 결국 조절변수의 수준에 따라서 부(-)의 매개효과의 크기가 달라지고 있다는 것을 알 수 있었다.

상기와 같이 전체적인 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행의 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 조절된다는 결과를 얻어 연구가설 2-3은 지지되었다. 그러나 연구 1에서와 같이 개별요인들의 중요도를 고려하여 연구 2에서도 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마와 영감적 동기요인과 운동수행간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인들의 매개효과가 개별 팀 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절되는지 여부를 검증하고자 한다. 따라

서 카리스마, 영감적 동기요인을 분리하고 팀 내 커뮤니케이션 개별요인들의 매개효과를 조절하는 개별 팀 응집력의 효과를 분석하고자 하는데 있다. 개별적인 분석으로 인하여 본 절에서는 유의성 있는 매개변수들과 조절변수들에 대한 정보를 중심으로 결과를 해석하고자 하며, 비 유의적인 결과는 부록으로 정보를 제공하고자 한다.

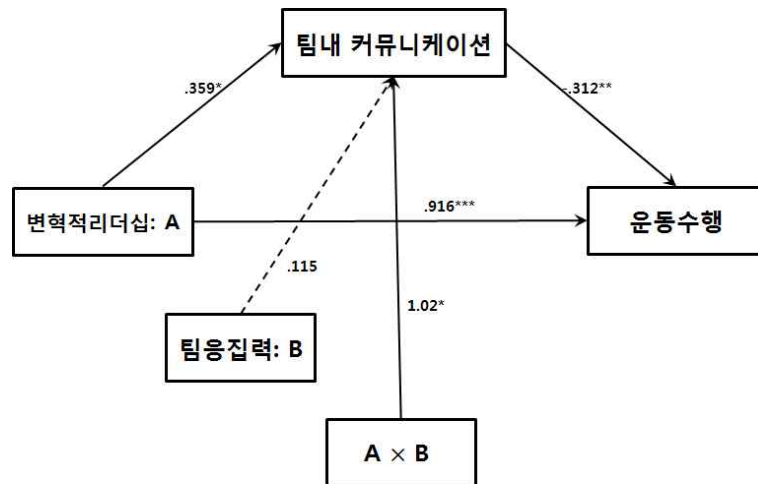


그림 II-5. 조절된 매개모형의 통계모형

(1) 카리스마, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

먼저 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마와 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증을 하였다. 카리스마→수용성→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 카리스마→수용성→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 카리스마→수용성→운동수행(개인-사회 응집력의 조절효과), 카리스마→수용성→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과)간의 관계를 분석한 결과, 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 수용성의 매개효과가 집단-사회 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절되는 것으로 나타났다<표 II-7>.

우선 카리스마→수용성→운동수행 간의 단순 매개효과를 분석한 결과, 카리스마는 수용성에 유의한 정(+)의 영향(B=.207 t=2.3902, p<.0176)을 미치고, 운동수행에도 유의한 정(+)의 영향(B=.488 t=3.6317, p<.0003)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 수용성도 운동수행에 유의한 정(+)의 영향(B=.535, t=5.2846, p<.0000)을 미치는 것으로 나타났다. 수용성이 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타나[B=.050, BootLLCI(.0081)~Boot ULCI(.1002)] 연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서, 카리스마와 운동수행 간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 수용성에 의해서 유의하게 매개되는 것

을 알 수 있었다.

이 수용성의 매개효과가 집단-사회 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 그 결과가 <표 II-7>이다. <표 II-7>의 매개변인 모형을 살펴보면, 카리스마는 수용성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단-사회 응집력은 수용성에 정(+)의 영향을 미치고 있으나 통계적인 유의성은 없는 것으로 나타났다. 또한 카리스마와 집단-사회 응집력의 상호작용은 정(+)의 효과( $B=.454, t=2.8015, p<.001$ )를 유발하는 것으로 나타나 연구가설 2-3은 지지되었다. 상호작용의 출처를 구체적으로 확인하기 위하여 Daniel Soper의 Interaction 프로그램을 통한 단순 기울기 검증을 실시하였다.

표 II-7. 팀 내 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증 결과

	B	S.E	Boot S.E	t( $\rho$ )	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0550, F(3, 228)=4.9380, p<.0024$								
상수항	6.1062	.0372		164.0170***	6.0328	6.1795		
카리스마 (독립변인)	.169	.083		2.0293*	.0049	.3329		
집단-사회 (조절변인)	.042	.073		.5774	-.1014	.1854		
카리스마 × 집단-사회	.454	.162		2.8015**	.1345	.7724		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1741, F(2, 229)=33.0258, p<.000$								
상수항	5.3027	.5700		9.3035***	4.1797	6.4258		
카리스마 (예언변인)	.489	.119		4.0817***	.3518	.7179		
수용성 (매개변인)	.536	.093		5.739***	.3518	.7197		
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5048)	-.0322		.069				-.1725	.0994
Mean(.0000)	.0905		.048				.0025	.1932
+1SD(.5048)	.2131		.074				.0793	.3818
조절된 매개효과지수	.2430		.104				.0544	.4657

조절변인의 특정 조건값(평균값±1 표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가 <그림 II-6>이다. <그림 II-6>에서 보는 바와 같이 +1SD(.868,  $t=3.563, p<.000$ ) 조건과 평균값 조건(.169,  $t=1.950, p<.02$ )에서는 단순기울기가 유의한 것으로 나타났으나, -1SD조건에서의 단순기울기(-0.06,  $t=-.459, p>.32$ )는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 집단-사회 응집력 수준은 높은 경우(+1SD)와 보통인 경우에서 단순 기울기가 높아지는 것을 알 수 있었다.



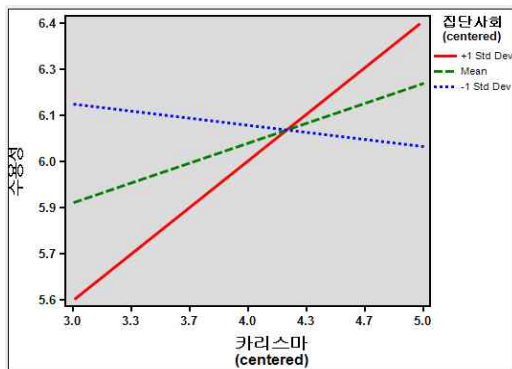


그림 II-6. 집단-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

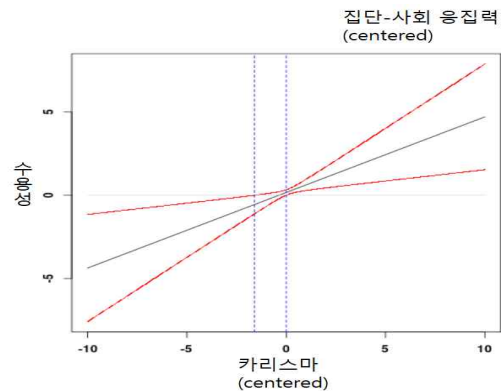


그림 II-7. 집단-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 Johnson-Neyman(J-N) 기법에 의한 신뢰밴드를 분석한 결과가 <그림 II-7>이다. <그림 II-7> 에서 보는 바와 같이 집단-사회 응집력 2개의 값(하한한계-1.6096과 상한한계 -.0097)에서 유의성 영역이 구분되었다. 즉, 집단-사회 응집력 값이 -1.6096보다 낮을 때 (4.31%)와 -.0097보다 높을 때(62.50%) 집단-사회 응집력의 조건부 효과가 유의하였고, 그 사이의 값은 조절효과가 없었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 -1.6096 보다 낮은 경우는 단순기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 집단-사회 응집력이 감소할수록 팀 내 수용성 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 -.0097보다 큰 경우(62.50%)는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 집단-사회 응집력이 증가할수록 팀 내 수용성 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과의 유의성을 검증하기 위하여, 즉 카리스마 변혁적 리더십이 수용성을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 집단-사회 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-7>의 하단부에 있다. 집단-사회 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 -.0322, .0905, .2131로 증가하고 있다. 집단-사회 응집력이 높은 경우(평균 +1SD)의 간접효과(.2131)와 평균일 경우의 조건부 간접효과(.0905)는 카리스마 변혁적 리더십이 증가할수록 증가하는 것으로 나타났으나, 낮은 경우(-1SD)의 간접효과(-.0322)는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 카리스마 변혁적 리더십의 증가함에 따라서 감소하는 것을 알 수 있다. 조절변수인 집단-사회 응집력이 카리스마→수용성→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인

조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는 .2430으로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은 .0544~.4657이며, 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않음으로 조건부 간접효과는 유의한 것으로 해석할 수 있다. <그림 II-8>는 조절된 매개모형에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 수용성 커뮤니케이션을 경유하여 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 집단-사회 응집력이 평균이거나 높은 자에게는 나타나고 낮은 사람들에게는 나타나지 않는다는 사실을 시사한다. 집단-사회 응집력이 높은 집단과 평균인 집단은 카리스마의 증가에 따라서 조건부 간접효과가 증가하지만, 집단-사회 응집력이 낮은 집단은 수용성 커뮤니케이션이 낮게 나타나, 길항적 효과를 보이고 있다. 결국 조절변수의 수준에 따라서 매개효과의 크기가 달라지고 있다는 것을 알 수 있었다.

한편, 카리스마→수용성→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 카리스마→수용성→운동수행(개인-과제 응집력의 조절효과), 카리스마→수용성→운동수행(개인-사회 응집력의 조절효과) 간의 팀 응집력의 조절된 매개효과는 유의하지 않았으며, 부록 <표1~표3>에서 <그림1~그림3>까지 그 결과표를 제시하였다.

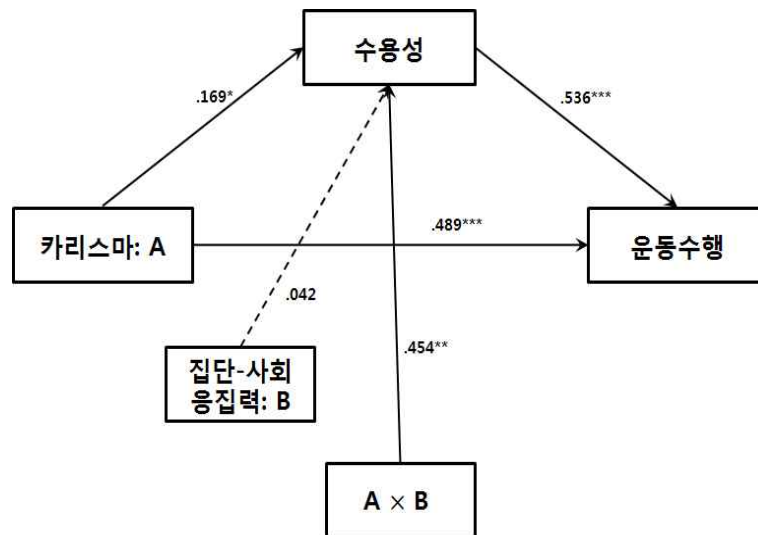


그림 II-8. 조절된 매개모형의 통계모형

## (2) 카리스마, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

두 번째로 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마와 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증을 하였다. 카리스마 → 특수성 → 운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 카리스마 → 특수성 → 운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 카리스마 → 특수성 → 운동수행(개인-사회 응집력의 조절효과), 카리스마 → 특수성 → 운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과) 간의 관계를 분석한 결과, 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 특수성의 매개효과가 집단-과제 응집력, 집단-사회 응집력 두 요인의 수준에 따라서 상이하게 조절되는 것으로 나타났다.

먼저 카리스마 → 특수성 → 운동수행 간의 매개효과를 분석한 결과, 카리스마는 특수성에 유의한 정(+)의 영향( $B=.394, t=2.0196, p<.0446$ )을 미치고, 운동수행에도 유의한 정(+)의 영향( $B=.568, t=4.3008, p<.0000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 또한 특수성도 운동수행에 유의한 부(-)의 영향( $B=-.115, t=-3.8002, p<.0002$ )을 미치는 것으로 나타났다. 특수성이 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타나 [ $B=-.020, BootLLCI(-.0485 \sim BootULCI(-.0007))$ ] 연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서 카리스마와 운동수행 간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 특수성에 의해서 유의하게 부(-)의 매개효과를 갖는 것을 알 수 있었다. 이 특수성의 매개효과가 집단-과제 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 그 결과가 <표 II-8>이다.

표 II-8. 팀 내 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증 결과

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 특수성), $R^2=.0264, F(3, 228)=2.2008, p<.000$								
상수항	3.5858	.143		25.0664***	3.3039	3.8677		
카리스마 (독립변인)	5.72	.308		1.8545	-.0357	1.1790		
집단-과제 (조절변인)	-.347	.311		-1.1161	-.9587	.2654		
카리스마 × 집단-과제	1.155	.561		2.0602*	.0503	2.2593		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.2291, F(2, 229)=49.9050, p<.000$								
상수항	9.2392	.072		129.0865***	9.0982	9.3802		
카리스마 (예언변인)	.675	.129		5.2373***	.4208	.9284		
특수성 (매개변인)	-.182	.021		-8.6224***	-.2234	-.1403		
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4724)	-.0048		.070				-.1621	.1212
Mean(.0000)	-.1040		.060				-.2445	-.0034
+1SD(.4724)	-.2032		.087				-.3914	-.0476
조절된 매개효과지수	-.2100		.108				-.4428	-.0146

<표 II-8>에서 매개변인 모형을 살펴보면, 카리스마는 특수성에 정(+ )의 영향( $B=.572$ ,  $t=1.8545$ ,  $p>.05$ )을 미쳤으나 통계적인 유의성은 없다. 집단-과제 응집력은 특수성에 비유의적인 부(-)의 영향( $B=-.345$ ,  $t=-1.1161$ ,  $p>.05$ )을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마와 집단-과제 응집력의 상호작용 효과는 특수성에 유의한 정(+ )의 영향( $B=1.155$ ,  $t=2.0602$ ,  $p<.05$ )을 미치는 것으로 나타나 연구가설 2-3은 지지되었다. 이 상호작용의 출처를 구체적으로 검증하기 위하여 Interaction 프로그램을 통해 단순 기울기 검증을 실시하였다. 조절변인의 특정 조건 값(평균값 $\pm 1$  표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가<그림 II-9>이다. <그림 II-9>에서 보는 바와 같이 +1SD(1.117,  $t=2.393$ ,  $p<.008$ )와 평균값 조건(.572,  $t=1.743$ ,  $p<.04$ )에서는 단순기울기가 유의한 것으로 나타났으나, -1SD조건에서의 단순기울기(.026,  $t=.064$ ,  $p>.47$ )는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 집단-과제 응집력 수준이 높은 경우(+1SD)와 평균인 경우는 카리스마 변혁적 리더십이 증가할수록 특수성 효과가 증가하지만, 낮은 경우(-1SD)에는 카리스마 변혁적 리더십의 증가에 따라서 특수성의 변화가 거의 없는 것을 알 수 있다.

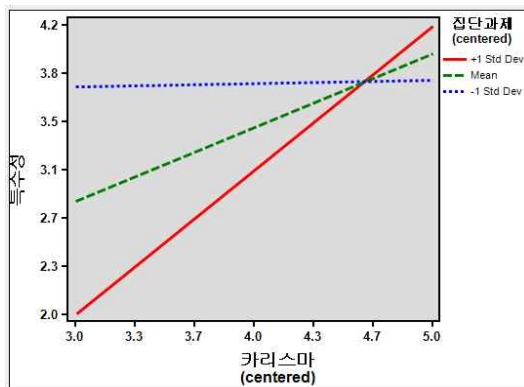


그림 II-9. 집단-과제 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

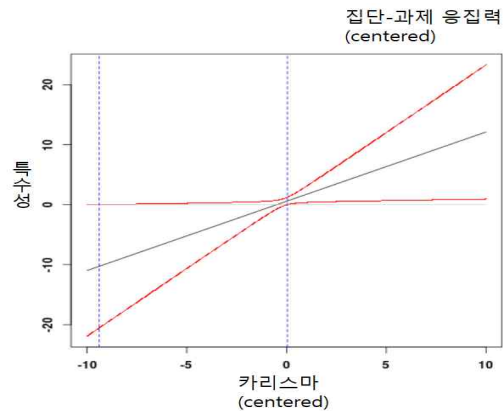


그림 II-10. 집단-과제 응집력수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 J-N기법에 의한 신뢰밴드를 통해 조건부 효과의 유의한 영역을 확인하였다. 그 결과 <그림 II-10>에서 보는 바와 같이 집단-과제 응집력 1개의 값(.0395)에서 유의성 영역이 구분되었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 .0395보다 낮은 경우(43.97%)는 단순기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 집단-과제 응집력이 감소할수록 팀 내 특수성 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 .0395보다 큰 경우

(56.03%)는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 집단-과제 응집력이 증가할수록 팀 내 특수성 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과, 즉 카리스마가 특수성을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 집단-과제 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-8>의 하단부에 있다. 집단-과제 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 -.0048, -.1040, -.2032로 증가하고 있다. 집단-과제 응집력이 높은 경우(평균 +1SD)의 간접효과(-.2032)와 평균일 경우의 간접효과(-.1040)는 통계적으로 유의하였으나, 낮은 경우(-1SD)의 간접효과(-.0048)는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어서 통계적으로 유의하지 못하였다. 조절 변수인 집단-과제 응집력이 카리스마→특수성→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는 -.2100으로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은 -.4224~-0.0008이며, 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않음으로 조건부 간접효과는 유의한 것으로 해석할 수 있다. <그림 II-11>은 조절된 매개효과에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 특수성을 경유하여 카리스마 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 간접효과는 집단-과제 응집력의 조건에 따라서 조절수준이 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 집단-과제 응집력이 낮은 자에게는 나타나지 않고 중간이거나 높은 사람들에게만 나타난다는 사실을 시사하는 결과이다. 한편, 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 특수성을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과를 검증한 결과는 <표 II-9>와 같다.

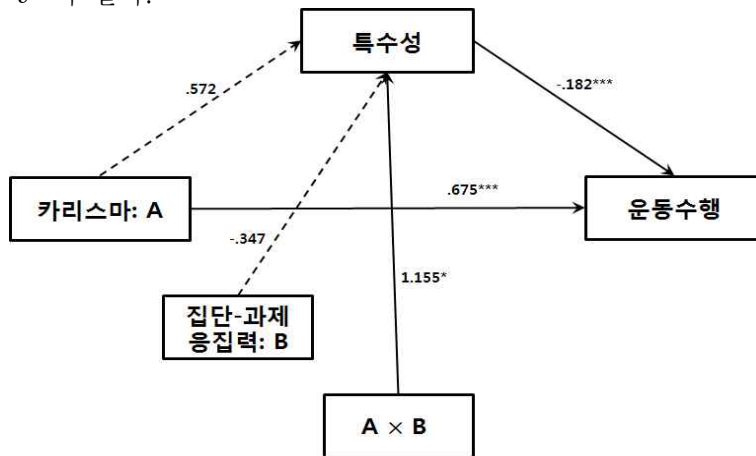


그림 II-11. 조절된 매개효과의 통계모형

표 II-9. 팀 내 커뮤니케이션(특수성)을 경험한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(중속변인: 특수성), $R^2=.0248$ , $F(3, 228)=2.7645$ , $p<.042$								
상수항	3.6353	.137		26.4811***	3.3648	3.9058		
카리스마 (독립변인)	.312	.293		1.066	-.2649	.8896		
집단-사회 응집력 (조절변인)	.288	.245		1.176	-.1947	.7710		
카리스마 × 집단-사회	1.100	.497		2.215*	.1218	2.0795		
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.2291$ , $F(2, 229)=51.5863$ , $p<.000$								
상수항	9.2392	.070		130.812***	9.1000	9.3784		
카리스마 (예언변인)	.674	.126		5.337***	.4256	.9237		
특수성 (매개변인)	-.182	.021		-8.747***	-.2229	-.1409		
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5048)	.0442		.079				-.1094	.1992
Mean(.0000)	-.0568		.055				-.1714	.0469
+1SD(.5048)	-.1579		.071				-.3115	-.0313
조절된 매개효과지수	-.2002		.0995				-.4046	-.0141

<표 II-9>에서 매개변인 모형을 살펴보면, 카리스마는 특수성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적인 유의성은 없었고, 집단-사회 응집력도 특수성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적인 유의성은 없었다. 그러나 카리스마와 집단-사회 응집력의 상호작용은 정(+)의 효과( $B=1.100$ ,  $t=2.215$ ,  $p<.027$ )를 유발하여 연구가설 2-3은 지지되었다. 이것은 카리스마에 따른 특수성의 변화는 집단-사회 응집력 수준에 따라서 달라진다는 의미를 갖는다. 구체적으로 이 상호작용의 효과를 밝히기 위하여 Interaction 프로 그래프를 통해 단순 기울기 검증을 실시하였다. 조절변인의 특정 조건값(평균값±1 표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가<그림 II-12>이다. <그림 II-12>에서 보는 바와 같이 +1SD(.868,  $t=2.107$ ,  $p<.01$ )의 조건에서의 단순 기울기는 유의한 것으로 나타났으며, 평균



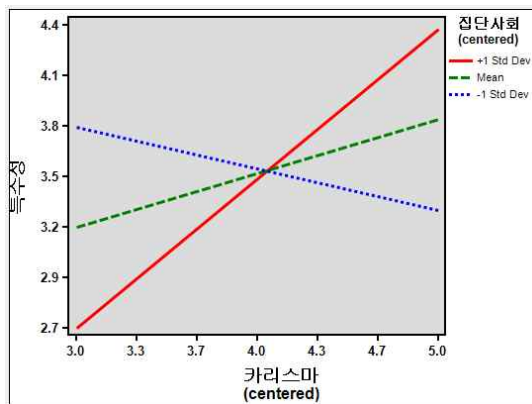


그림 II-12. 집단-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

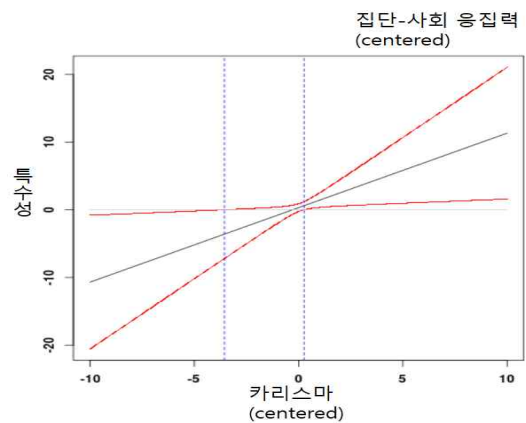


그림 II-13. 집단-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

값 조건(.312,  $t=0.978$ ,  $p>.16$ )과  $-1SD$ 조건에서의 단순기울기( $-.243$ ,  $t=-.504$ ,  $p>.30$ )는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 집단-사회 응집력 수준이 낮은 경우( $-1SD$ )에는 카리스마 변혁적 리더십이 증가할수록 특수성 수준은 감소하는 것으로 나타났으며, 평균인 경우와 높은 경우( $+1SD$ )에는 카리스마 변혁적 리더십이 증가할수록 특수성 수준도 증가하는 것을 알 수 있었다. 특히 집단-사회 응집력이 높은 경우에는 통계적인 의미가 있다.

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 J-N기법에 의한 신뢰밴드를 통해 조건부 효과의 유의한 영역을 확인하였다. 그 결과 <그림 II-13>에서 보는 바와 같이 집단-사회 응집력 1개의 값(.2617)에서 유의성 영역이 구분되었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 .2617보다 낮은 경우(74.57%)는 단순 기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 집단-사회 응집력이 감소할수록 팀 내 특수성 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 .2617보다 큰 경우(25.43%)는 단순 기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 집단-사회 응집력이 증가할수록 팀 내 특수성 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과, 즉 카리스마가 특수성을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 집단-사회 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-9>의 하단부에 있다. 집단-사회 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 .0442,  $-.0568$ ,  $-.1579$ 로 감소하고 있다. 집단-사회 응집력이 높은 경우(평균  $+1SD$ )의 간접효과에서 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조절변수인 집단-

사회 응집력 이 카리스마→특수성→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는  $-.2002$ 으로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은  $-.4046 \sim -.0141$ 이며, 신뢰구간 내에 0을 포함하고 있지 않아 조건부 간접효과는 유의한 것으로 해석할 수 있다. <그림 II-14>은 조절된 매개모형에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 특수성을 경유하여 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 집단-사회 응집력이 높은 자에게는 나타나고, 중간이거나 낮은 사람들에게서는 나타나지 않는다는 것을 시사하고 있다. 결국 집단-사회 응집력 조절변수의 수준에 따라서 매개효과의 방향이 달라지고 있다는 것을 알 수 있었다.

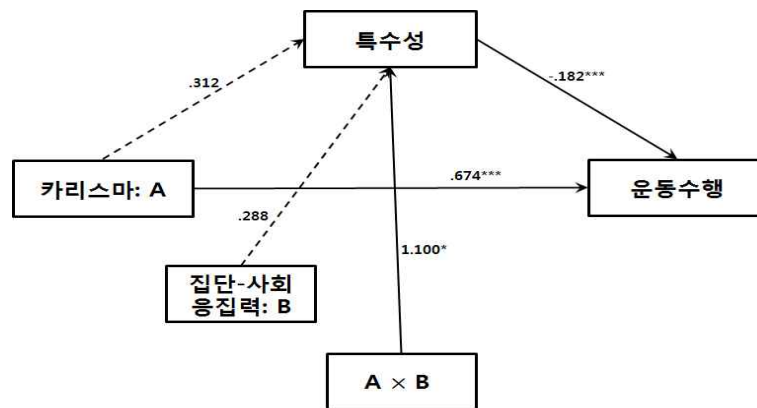


그림 II-14. 조절된 매개효과의 통계모형

### (3) 카리스마, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

세 번째로 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마와 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과의 유의성과 팀 응집력의 조절효과 검증을 실시하였다. 카리스마→긍정갈등→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 카리스마→긍정갈등→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 카리스마→긍정갈등→운동수행(개인-사회 응집력의 조절효과), 카리스마→긍정갈등→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과) 간의 관계를 분석한 결과, 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 긍정갈등 요인의 간접효과는 팀 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절되지 않는 것으로 나타났다. 먼저 카리스마→긍정갈등→운동수행 간의 매개효과를 분석한 결과, 카리스마는 긍정갈등에 유의한 정(+)

의 영향( $B=.253, t=2.1889, p<.0296$ )을 미치고, 운동수행에도 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 영향( $B=.478, t=3.6576, p<.0003$ )을 미치는 것으로 나타났다. 또한 긍정갈등도 운동수행에 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 영향( $B=.479, t=6.4928, p<.0000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 긍정갈등이 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다[ $B=.055, BootLLCI(.0143 \sim Boot ULCI(.0939)$ ] 연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서 카리스마와 운동수행간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 긍정갈등에 의해서 유의하게 정(+)<sup>2</sup>의 간접효과가 유발되는 것을 알 수 있었다. 이 긍정갈등의 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는지 여부를 검증한 결과, 모든 팀 응집력 요인에서 유의한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 부록<표. 14~표. 16>에서<그림.14~그림.16>까지는 긍정갈등의 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는지 여부를 검증한 결과이다.

#### (4) 카리스마, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

네 번째로 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마와 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과의 유의성과 팀 응집력의 조절효과 검증을 실시하였다. 카리스마→부정갈등→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 카리스마→부정갈등→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 카리스마→부정갈등→운동수행(개인-사회 응집력의 조절효과), 카리스마→부정갈등→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과) 간의 관계를 분석한 결과, 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 부정갈등요인의 간접효과는 팀 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절되지 않는 것으로 나타났다.

먼저 카리스마→부정갈등→운동수행 간의 매개효과를 분석한 결과, 카리스마는 부정갈등에 정(+)<sup>2</sup>의 영향( $B=.113, t=.7441, p>.4576$ )을 미쳤으나 통계적인 유의성은 없었으며, 운동수행에는 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 영향( $B=.622, t=4.5205, p<.0000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 또한 부정갈등도 운동수행에 유의한 부(-)<sup>2</sup>의 영향( $B=-.201, t=-3.3612, p<.0009$ )을 미치는 것으로 나타났다. 부정갈등이 카리스마와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의하지 않는 것으로 나타나[ $B=-.010, BootLLCI(-.0474) \sim Boot ULCI(.0202)$ ] 연구가설 2-2는 기각되었다. 따라서 카리스마와 운동수행 간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 부정갈등에 의해서 부(-)<sup>2</sup>의 간접효과는 있으나 통계적인 의미는 없는 것을 알 수 있었다. 이 부정갈등의 비유의적인 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는지 여부를 검증한 결과, 모든 팀 응집력 요인에서 유의한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 부록 <표 20~표 23>에서 <그림 20~그림 23>까지는 부정갈등의 매개효과가 팀 응집력

수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는지 여부를 검증한 결과이다.

#### (5) 영감적 동기, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

먼저 변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기와 팀 내 커뮤니케이션 하위요인 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증을 실시하였다. 영감적 동기→수용성→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 영감적 동기→수용성→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 영감적 동기→수용성→운동수행(개인-사회 응집력), 영감적 동기→수용성→운동수행(집단-사회 응집력)간의 매개효과와 조절된 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 수용성의 매개효과는 모든 팀 응집력 하위요인 수준에 따라서 유의한 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

조절된 매개효과는 없으나 영감적 동기→수용성→운동수행 간의 매개효과를 검증한 결과, 영감적 동기는 수용성에 정(+)<sup>의 영향</sup>( $B=.093, t=.9956, p>.3205$ )을 미치고 있으나 통계적인 유의성은 없었으며, 운동수행에도 정(+)<sup>의 영향</sup>( $B=.245, t=1.6819, p>.0940$ )을 미치나 통계적인 유의성은 없었다. 그러나 수용성은 운동수행에 유의한 정(+)<sup>의 영향</sup>( $B=.582, t=5.6715, p<.0000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 수용성이 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 정(+)<sup>의 영향</sup>[ $B=.023, BootLLCI(-.0235) \sim BootULCI(.0732)$ ]을 미쳤으나, 통계적으로 유의하지는 않았다. 이 수용성의 비 유의적인 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는지 여부를 검증한 결과, 모든 팀 응집력 요인에서 유의한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 부록 <표 4~표 7>에서 <그림 4~그림 7>까지는 수용성의 매개효과가 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는지 여부를 검증한 결과이다.

#### (6) 영감적 동기, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기와 팀 내 커뮤니케이션 하위요인 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증을 실시하였다. 영감적 동기→특수성→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 영감적 동기→특수성→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 영감적 동기→특수성→운동수행(개인-사회 응집력), 영감적 동기→특수성→운동수행(집단-사회 응집력)간의 매개효과와 조절된 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 특수성의 매개효과는 개인-과제 응집력 수준에 따라서 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다<표 II-10>.

먼저 영감적 동기→특수성→운동수행 간의 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기는 특수성에 유의한 정(+)의 영향( $B=.394, t=2.0196, p<.0446$ )을 미치고, 운동수행에도 유의한 정(+)의 영향( $B=1.544, t=9.3210, p<.0000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 또한 특수성은 운동수행에 유의한 부(-)의 영향( $B=-.145, t=-3.5696, p<.0004$ )을 미치는 것으로 나타났다. 특수성이 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타나  $[B=-.140, \text{BootLLCI}(-.2138) \sim \text{BootULCI}(-.0698)]$ . 연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서 영감적 동기와 운동수행간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 특수성에 의해서 유의하게 부(-)의 간접효과를 갖는 것을 알 수 있었다. 이 특수성의 간접효과가 개인-과제응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 그 결과는 <표 II-10>과 같다.

표 II-10. 팀 내 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(중속변인: 특수성), $R^2=.0229, F(3, 228)=2.0585, p>.106$								
상수항	3.617	.137		26.415***	3.3474	3.8871		
영감적 동기 (독립변인)	-.381	.322		-1.184	-1.0153	.2528		
개인-과제 응집력 (조절변인)	-.069	.256		-.272	-.5744	.4350		
영감적동기 × 개인-과제	1.105	.541		2.042*	.0386	2.1704		
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.1468, F(2, 229)=32.3840, p<.000$								
상수항	9.183	.073		125.478***	9.0392	9.3276		
동기부여 (예언변인)	.237	.122		1.941	-.0036	.4767		
특수성 (매개변인)	-.167	.023		-7.353***	-.2112	-.1219		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)	.1540		.096				.0396	.4232
Mean(.0000)	.0635		.059				-.0400	.1947
+1SD(.4921)	-.0270		.079				-.2106	.1033
조절된 매개효과지수	-.1840		.133				-.5739	-.0507

<표 II-10>에서 매개변인 모형을 살펴보면, 영감적 동기는 특수성에 비 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인-과제 응집력도 특수성에 비유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 영감적 동기와 개인-과제 응집력의 상호작용 효과는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향( $B=1.105, t=2.042, p<.05$ )을 미치는 것으로 나타나 연구가설 2-3은 지지되었다. 즉, 영감적 동기에 따른 특수성의 효과는 개인-과제 응집력 수준에 따라서 달라진다는 것이다. 이 상호작용 효과의 구체적인 출처를 파악하기 위하여

Interaction 프로그램을 통해 단순 기울기 검증을 실시하였다. 조절변인의 특정 조건값(평균 값±1 표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가 <그림 II-16>이다. <그림 II-16>에서 보는 바와 같이 +1SD(.162,  $t=.376$ ,  $p>.35$ )와 평균값 조건(-.381,  $t=-1.118$ ,  $p>.13$ )에서는 단순 기울기 가 유의하지 않은 것으로 나타났으며, -1SD조건에서의 단순 기울기(-.925,  $t=-2.056$ ,  $p<.02$ )에서는 유의한 것으로 나타났다. 즉, 영감적 동기수준이 증가할수록 평균조건과 -1SD집단의 특수성은 감소하지만 +1SD수준에서는 특수성이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 특수성 감소수준은 -1SD 집단에서 유의한 것으로 나타났다.

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 J-N기법에 의한 신뢰밴드를 통해 조건부효과의 유의한 영역을 확인하였다. 그 결과 <그림 II-17>에서 보는 바와 같이 개인-과제 응집력 1개의 값(-.2940)에서 유의성 영역이 구분되었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 -.2940보다 낮은 경우(38.36%)는 단순기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 개인-과제 응집력이 감소할수록 팀 내 특수성 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 -.2940보다 큰 경우(61.64%)는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 개인-과제 응집력이 증가할수록 팀 내 특수성 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과, 즉 영감적 동기가 특수성을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 개인-과제 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-10>의 하단부에 있다. 개인-과제 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 .1540, .0635, -.0270로 감소하고 있다. 개인-과제 응집력이 높은 경우(평균 +1SD)의 간접효과(-.0270)와 평균일 경우의 간접효과(.0635)는 통계적인 유의성이 없으나, 낮은 조건(-1SD)의 간접효과(.1540)는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있지 않음으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조절변수인 개인-과제 응집력이 영감적 동기→특수성→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는 -.1840으로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은 -.5739~-0.0507이며, 신뢰구간 내에 0을 포함하고 있지 않아 조건부 간접효과는 유의한 것으로 해석할 수 있다. <그림 II-15>은 조절된 매개효과에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 특수성을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 개인-과제 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십의 하위요인인 영감적



동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 개인-과제 응집력이 낮은 자에게는 부(-)의 유의적인 간접효과가 나타나고, 중간이거나 높은 사람들에게는 비 유의적인 영향을 미치며, 높은 집단은 오히려 특수성이 증가하고 있다는 사실을 시사하는 결과이다. 결국 개인-과제 응집력 조절변수의 수준에 따라서 매개효과의 크기가 달라지고 있음을 알 수 있었다.

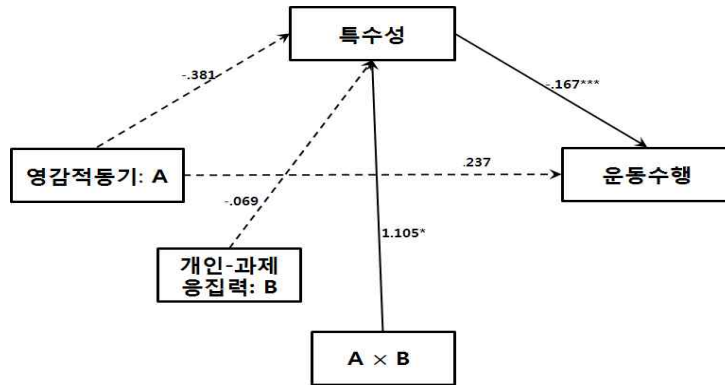


그림 II-15. 조절된 매개효과의 통계모형

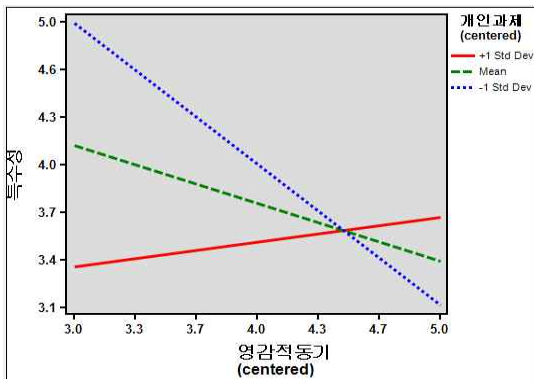


그림 II-16. 개인-과제 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

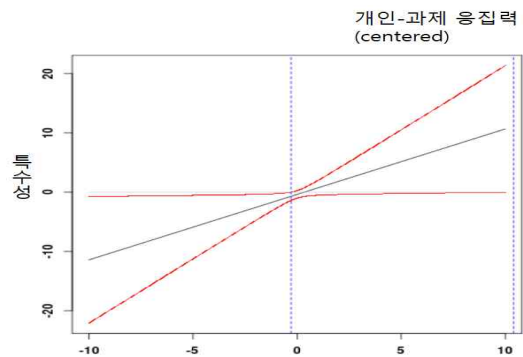


그림 II-17. 개인-과제 응집력수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

(7) 영감적 동기, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기와 팀 내 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증을 실시하였다. 영감적 동기→긍정갈등→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 영감적 동기→긍정갈등→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 영감적 동기→긍정갈등→운동수행(개인-사회 응집력), 영감적 동기→긍정갈등→운동수행(집단-사회 응집력) 간의 매개효과와 조절된 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 긍정갈등의 매개효과는 집단-

사회 응집력 수준에 따라서 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다<표 II-11>.

우선 영감적 동기→긍정갈등→운동수행 간의 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기는 긍정갈등에 유의한 정(+)의 영향( $B=.415, t=2.6416, p<.0088$ )을 미치고, 운동수행에도 정(+)의 영향( $B=.215, t=1.379, p>.1691$ )을 미치나 통계적인 유의성은 없었다. 또한 긍정갈등은 운동수행에 유의한 정(+)의 영향( $B=.500, t=5.7206, p<.0000$ )을 미치는 것으로 나타났다. 특히 긍정갈등이 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타나 [ $B=.074, BootLLCI(.0231 \sim BootULCI(.1328)$ ] 연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서 영감적 동기와 운동수행간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 긍정갈등에 의해서 유의하게 정(+) 간접효과를 갖는 것을 알 수 있었다. 이 긍정갈등의 간접효과가 집단-사회 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 그 결과는 <표 II-11>과 같다.

표 II-11. 팀 내 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 긍정갈등), $R^2=.0501, F(3, 228)=4.0117, p<.0083$								
상수항	5.7518	.050		115.1032***	5.6533	5.8502		
영감적 동기 (독립변인)	.035	.125		.2771	-.2122	.2817		
집단-사회 응집력 (조절변인)	.244	.099		2.4504**	.0477	.4392		
영감적 동기 × 집단-사회	.616	.253		2.4378**	.1180	1.1130		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1824, F(2, 229)=25.5518, p<.000$								
상수항	5.6398	.4339		12.998***	4.7849	6.4947		
영감적 동기 (예언변인)	.246	.142		1.7358	-.0333	.5258		
긍정갈등 (매개변인)	.510	.075		6.8289***	.3631	.6576		
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5048)	-.1409		.127				-.3625	.1425
Mean(.0000)	.0177		.072				-.1146	.1711
+1SD(.5048)	.1763		.089				.0157	.3602
조절된 매개효과지수	.3141		.163				-.0255	.6193

<표 II-11>에서 매개변인 모형을 살펴보면, 영감적 동기는 긍정갈등에 비유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단-사회 응집력은 긍정갈등에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 영감적 동기와 집단-사회 응집력의 상호작용 효과가 유의한 것( $B=.616, t=2.437, p<.01$ )으로 나타나 연구가설 2-3은 지지되었다. 이 의미는 영감적 동기가 긍정갈등에 미치는 효과가 집단-사회 응집력수준에 따라서 다르게 나타난다는

것이다. 이 상호작용의 구체적인 출처를 파악하기 위하여 Interaction 프로그램을 통해 단순 기울기 검증을 실시하였다. 조절변인의 특정 조건값(평균값±1 표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가<그림 II-19>이다. <그림 II-19>에서 보는 바와 같이 +1SD(.345,  $t=2.173$ ,  $p<.01$ )조건에서의 단순기울기는 유의한 것으로 나타났으며, 평균값 조건(.034,  $t=0.277$ ,  $p>.39$ )과 -1SD조건에서의 단순기울기(-.276,  $t=-1.404$ ,  $p>.08$ )는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 영감적 동기수준이 증가할수록 집단-사회 응집력 수준이 높은 집단은 긍정갈등이 증가하고, 낮은 경우(-1SD)와 평균인 경우는 변화가 미미하거나 감소하는 것으로 나타났음을 의미한다.

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 Johnson-Neyman(J-N) 기법에 의한 신뢰밴드를 분석한 결과가 <그림 II-20>이다. Johnson-Neyman 기법을 활용하여 유의한 영역을 분석한 결과는 그림 에서 보는 바와 같이 집단-사회 응집력 2개의 값(하한한계-1.1222와 상한한계.4056)에서 유의성 영역이 구분되었다. 즉, 집단-사회 응집력 값이 -1.1222보다 낮을 때(2.16%)와 .4056보다 높을 때(25.43%) 집단-사회 응집력의 조건부 효과가 유의하였고, 그 사이의 값은 조절효과가 없었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 -1.1222보다 낮은 경우는 단순 기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 집단-사회 응집력이 감소할수록 팀 내 긍정갈등 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 .4056보다 큰 경우는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 집단-사회 응집력이 증가할수록 팀 내 긍정갈등 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과, 즉 영감적 동기가 긍정갈등을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 집단-사회 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-11>의 하단부에 있다. 집단-사회 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 -.1409, .0177, .1763 으로 증가하고 있다. 집단-사회 응집력이 높은 경우(평균 +1SD)의 간접효과(.1763)는 유의한 것으로 나타났으며, 평균일 경우의 간접효과(.0177)와 낮은 경우(-1SD)의 간접효과(-.1409)는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조절변수인 집단-사회 응집력이 영감적 동기→긍정갈등→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는 .3141으로 나타났으며, <그림 II-18>은 조절된 매개효과에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 긍정갈등을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 집단-사회

응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 집단-사회 응집력 수준이 높은 경우는 영감적 동기수준이 높아질수록 긍정갈등이 증가하고 있으나 평균이거나 낮은 집단에서는 오히려 긍정갈등 수준이 낮아지고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 조절효과가 모든 조건에 동일한 것이 아니라 집단-사회 응집력 수준에 따라서 차이가 있다는 점을 시사하고 있다.

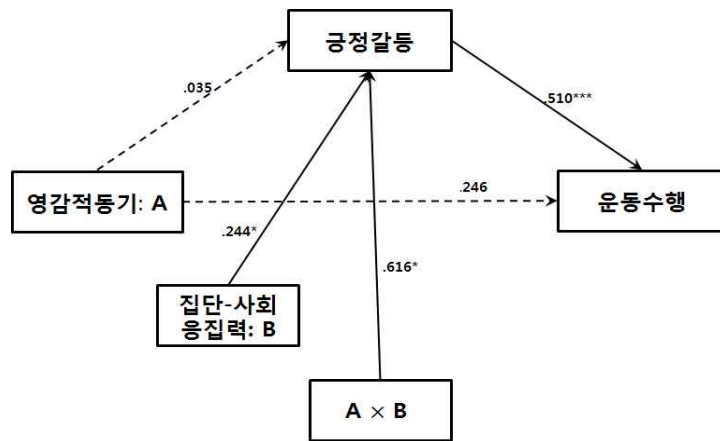


그림 II-18. 조절된 매개효과의 통계모형

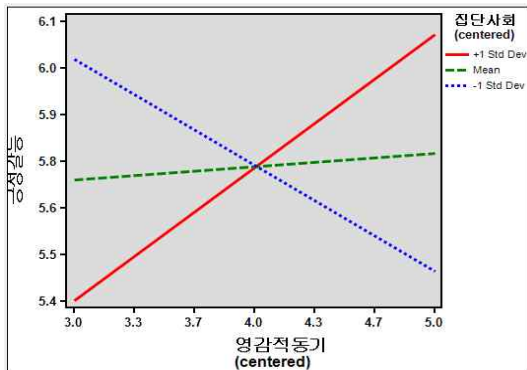


그림 II-19. 집단-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

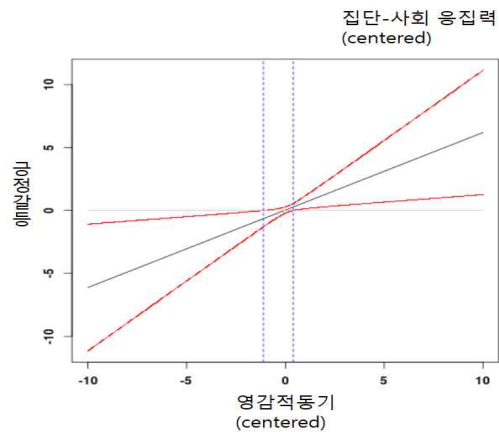


그림 II-20. 집단-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

(8) 영감적 동기, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증

변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기와 부정갈등 커뮤니케이션 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력의 조절효과 검증을 실시하였다. 영감적 동기→부정갈등→운동수행(집단-과제 응집력의 조절효과), 영감적 동기→부정갈등→운동수행(집단-사회 응집력의 조절효과), 영감적 동기→부정갈등→운동수행(개인-사회 응집력), 영감적 동기→부정갈등→운동수행(집단-사회 응집력)간의 매개효과와 조절된 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기와

운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 부정갈등의 매개효과는 개인-과제 응집력과 개인-사회 응집력 요인에 따라서 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

우선 영감적 동기→부정갈등→운동수행 간의 매개효과를 분석한 결과, 영감적 동기는 부정갈등에 정(+)<sup>1</sup>의 영향( $B=.307, t=2.8506, p<.0048$ )을 미치고, 운동수행에는 부(-)<sup>2</sup>의 영향( $B=-.163, t=-1.5556, p>.1212$ )을 미치나 통계적인 유의성은 없었다. 또한 부정갈등은 운동수행에 유의한 부(-)<sup>3</sup>의 영향( $B=-.170, t=-2.6883, p<.0077$ )을 미치는 것으로 나타났다. 특히 부정갈등이 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 간접효과는 유의한 것으로 나타나[ $B=-.033, BootLLCI(-.0646) \sim Boot ULCI(-.0048)$ ] 연구가설 2-2는 지지되었다. 따라서 영감적 동기와 운동수행간의 관계는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 부정갈등에 의해서 유의하게 부(-)<sup>4</sup> 간접효과를 갖는 것을 알 수 있었다. 이 부정갈등의 간접효과가 개인-과제 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 그 결과는 <표 II-12>와 같다. <표 II-12>에서 매개변인 모형을 살펴보면, 영감적 동기는 부정갈등에 정(+)<sup>5</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인-과제 응집력은 부정갈등에 부(-)<sup>6</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적인 유의성은 없었다. 그러나 영감적 동기와 개인-과제 응집력의 상호작용은 정(+)<sup>7</sup>의 효과가 있는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 영감적 동기에 따른 부정갈등수준은 개인-과제 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절된다는 것이다. 이 상호작용의 출처를 구체적으로 파악하기 위하여 Interaction 프로그램을 통해 단순 기울기 검증을 실시하였다. 조절변인의 특정 조건값(평균값±1 표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가<그림 II-22>이다. <그림 II-22>에서 보는 바와 같이 -1SD조건에서의 단순기울기( $-0.649, t=-3.089, p<.001$ )는 유의한 것으로 나타났으며, +1SD( $.318, t=1.575, p>.058$ )와 평균값 조건( $-0.166, t=-1.040, p>.149$ )에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

표 II-12. 팀 내 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절 효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(중속변인: 부정갈등), $R^2=.0797$ , $F(3, 228)=6.5829$ , $p<.000$								
상수항	1.7422	.0638		27.3175***	1.6165	1.8679		
영감적 동기 (독립변인)	.237	.108		2.2058*	.0253	.4493		
개인-과제 응집력 (조절변인)	-.042	.130		-.3207	-.2985	.2149		
영감적 동기 × 개인-과제	.699	.211		3.3107**	.2829	1.1147		
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.0482$ , $F(2, 229)=5.7938$ , $p<.0035$								
상수항	8.8718	.1264		70.2150***	8.6229	9.1208		
영감적 동기 (예언변인)	-.163	.105		-1.5556	-.3701	.0435		
부정갈등 (매개변인)	-.169	.063		-2.6883**	-.2943	-.0454		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)	.0181		.051				-.0883	.1076
Mean(.0000)	-.0403		.025				-.0972	.0026
+1SD(.4921)	-.0987		.038				-.1736	-.0272
조절된 매개효과지수	-.1187		.076				-.2627	.0122

다시 말해서, 영감적 동기가 증가할수록 개인-과제 응집력이 낮은 집단에서의 부정갈등 수준은 유의하게 낮아지고 있으며, 높은 집단에서는 증가하는 것으로 나타났다. 중간집단인 경우는 감소하는 추세이지만 통계적인 의미가 없었다.

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 Johnson-Neyman(J-N) 기법에 의한 신뢰밴드를 분석한 결과가 <그림 II-23>이다. Johnson-Neyman 기법을 활용하여 유의한 영역을 분석한 결과는 그림 에서 보는 바와 같이 개인-과제 응집력 2개의 값(하한한계-1.1281과 상한한계-.0320)에서 유의성 영역이 구분되었다. 즉, 개인-과제 응집력 값이 -1.1281보다 낮을 때(2.59%)와 -.0320보다 높을 때(61.64%) 개인-과제 응집력의 조건부 효과가 유의하였고, 그 사이의 값은 조절효과가 없었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 -1.1281보다 낮은 경우는 단순기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 개인-과제 응집력이 감소할수록 팀 내 부정갈등 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 -.0320보다 큰 경우는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 개인-과제 응집력이 증가할수록 팀 내 부정갈등 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과, 즉 영감적 동기가 부정갈등을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 개인-과제 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-12>의 하단부에 있다.



개인-과제 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 .0181, -.0403, -.0987 로 감소하고 있다. 개인-과제 응집력이 높은 경우(평균 +1SD)의 간접효과(-.0987)와 평균일 경우의 간접효과(-.0403)는 유의한 것으로 나타났으며, 낮은 경우(-1SD)의 간접효과(.0181)는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조절변수인 개인-과제 응집력이 영감적 동기→부정갈등→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는 -.1187로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은 -.2627~.0122이며, 신뢰구간 내에 0을 포함하고 있어 조건부 간접효과는 유의하지 않은 것으로 해석할 수 있다. <그림 II-21>은 조절된 매개모형에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 부정갈등을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-과제 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 다시 말해서 변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 개인-과제 응집력이 낮은 자에게는 나타나고, 중간이거나 높은 사람들에게에서는 나타나지 않는다는 것을 시사하고 있다. 따라서 조절효과가 모든 조건에 동일한 것이 아니라 개인-과제 응집력수준이 낮은 사람에게는 부정갈등이 감소하고 높은 집단은 오히려 부정갈등이 증가하는 것을 의미한다.

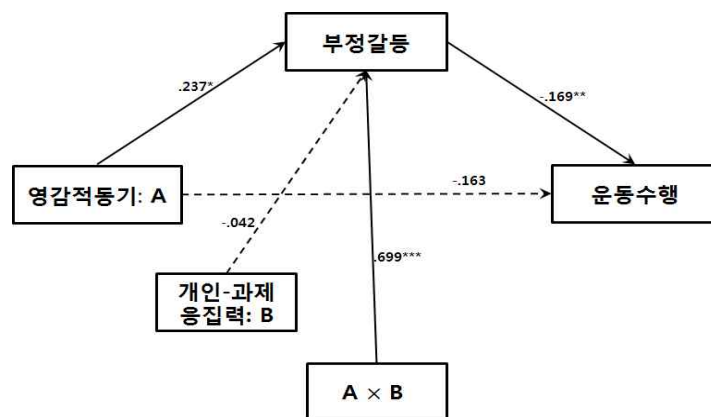


그림 II-21. 조절된 매개효과의 통계모형

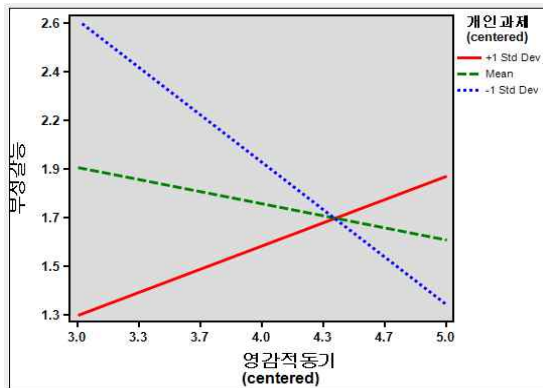


그림 II-22. 개인-과제 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

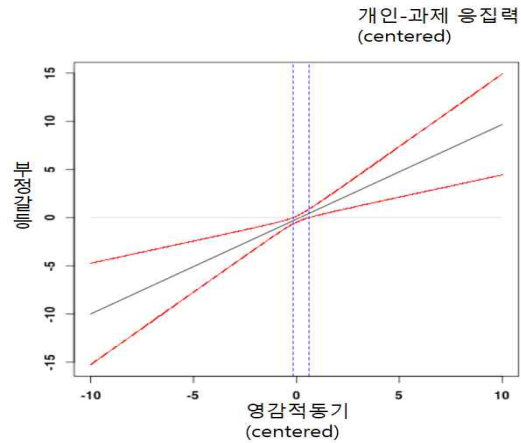


그림 II-23. 개인-과제 응집력수준에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

한편, 영감적 동기와 운동수행 간의 관계를 매개하는 팀 내 커뮤니케이션 하위요인인 부정갈등의 매개효과는 개인-사회 응집력 수준에 따라서도 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다<표 II-13>. 이 부정갈등의 간접효과가 개인-사회 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있는 것으로 나타났는데 그 결과는 <표 II-13>과 같다. <표 II-13>에서 매개변인 모형을 살펴보면, 영감적 동기는 부정갈등에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인-사회 응집력은 부정갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적인 유의성은 없었다. 그러나 영감적 동기와 개인-사회 응집력의 상호작용은 정(+ )의 효과 ( $B=.508$ )가 있는 것으로 나타났다. 다시 말해서 영감적 동기에 따른 부정갈등수준은 개인-사회 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절된다는 것이다. 이 상호작용의 출처를 구체적으로 파악하기 위하여 Interaction 프로그램을 통해 단순 기울기 검증을 실시하였다. 조절변인의 특정 조건값(평균값 $\pm 1$  표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 그래프로 제시한 결과가<그림 II-25>이다. <그림 II-25>에서 보는 바와 같이 -1SD조건에서의 단순기울기( $-.649, t=-3.089, p<.001$ )는 유의한 것으로 나타났으며, +1SD( $.318, t=1.575, p>.058$ )와 평균값 조건( $-.166, t=-1.040, p>.149$ )에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

표 II-13. 팀 내 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절 효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 부정갈등), $R^2=.0572$ , $F(3, 228)=4.6119$ , $p<.0037$								
상수항	1.7436	.0646		27.0054***	1.6164	1.8708		
영감적 동기 (독립변인)	.299	.107		2.8023**	.0889	.5102		
개인-사회 응집력 (조절변인)	-.017	.124		-.1364	-.2606	.2269		
영감적 동기 × 개인-사회	.508	.215		2.3599*	.0838	.9316		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.0482$ , $F(2, 229)=5.7938$ , $p<.003$								
상수항	8.8718	.1264		70.2150***	8.6229	9.1208		
영감적 동기 (예언변인)	-.163	.105		-1.5556	-.3701	.0435		
부정갈등 (매개변인)	-.169	.063		-2.6883**	-.2943	-.0454		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	.0058		.040				-.0800	.0820
Mean(.0000)	-.0509		.025				-.1044	-.0088
+1SD(.5230)	-.0960		.037				-.1725	-.0286
조절된 매개효과지수	-.0862		.057				-.2184	-.0044

다시 말해서, 영감적 동기가 증가할수록 개인-사회 응집력이 낮은 집단에서의 부정갈등수준은 유의하게 낮아지고 있으며, 높은 집단에서는 증가하는 것으로 나타났다. 중간집단인 경우는 감소하는 추세이지만 통계적인 의미가 없었다.

좀 더 심도 있게 조절변수의 어느 영역에서 조절효과가 있는지를 알아보기 위하여 J-N기법에 의한 신뢰밴드를 통해 조건부효과의 유의한 영역을 확인하였다. 그 결과 그림 <그림 II-26>에서 보는 바와 같이 개인-사회 응집력 1개의 값(-.1527)에서 유의성 영역이 구분되었다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 조절변수의 점수가 -.1527보다 낮은 경우(35.78%)는 단순기울기의 부호가 0보다 낮은 값을 가진다. 따라서 개인-사회 응집력이 감소할수록 팀 내 부정갈등 커뮤니케이션이 떨어진다는 것을 의미하고, 조절변수의 점수가 -.1527보다 큰 경우(64.22%)는 단순기울기의 부호가 0보다 큰 값을 가진다. 이것은 개인-사회 응집력이 증가할수록 팀 내 부정갈등 커뮤니케이션이 강화된다는 것을 의미한다.

다음으로 조절된 매개효과, 즉 영감적 동기가 부정갈등을 경유하여 운동수행에 미치는 조건부 간접효과를 개인-과제 응집력의 세 가지 수준에 따라서 검토하였다. 부트스트래핑을 활용하여 조건부 간접효과에 대한 유의성을 확인한 결과는 <표 II-13>의 하단부에 있다. 개인-사회 응집력이 높아질수록 조건부 간접효과의 크기가 .0058, -.0509, -.0960 으로 감소하고 있다. 개인-사회 응집력이 높은 경우(평균 +1SD)의 간접효과(-.0960)와 평균일 경우의 간접효과(-.0509)는 유의한 것으로 나타났으며, 낮은 경우(-1SD)의 간접효과(.0058)

는 편의교정신뢰구간의 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조절변수인 개인-사회 응집력이 영감적 동기→부정갈등→운동수행의 간접효과에 미치는 영향을 수량화한 값인 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)는  $-.0862$ 로 나타났으며, 이에 대한 95% 부트스트래핑 신뢰구간은  $-.2184 \sim -.0044$ 이며, 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않고 있어 조건부 간접효과는 유의한 것으로 해석할 수 있어 연구가설 2-3은 지지되었다. <그림 II-24>은 조절된 매개효과에 대한 통계모형을 나타낸다.

요약하면, 부정갈등을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 개인-사회 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 다시 말해서 변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 개인-사회 응집력이 높거나 중간인 자에게는 나타나고, 낮은 사람들에게서는 나타나지 않는다는 것을 시사하고 있다. 따라서 조절효과가 모든 조건에 동일한 것이 아니라 개인-사회 응집력수준이 높거나 평균인 사람에게는 부정갈등이 감소하고 낮은 집단은 오히려 부정갈등이 증가하는 것을 의미한다.

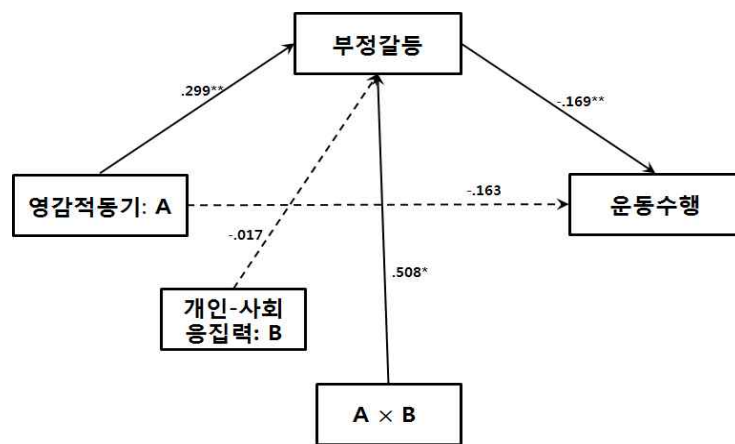


그림 II-24. 조절된 매개효과의 통계모형

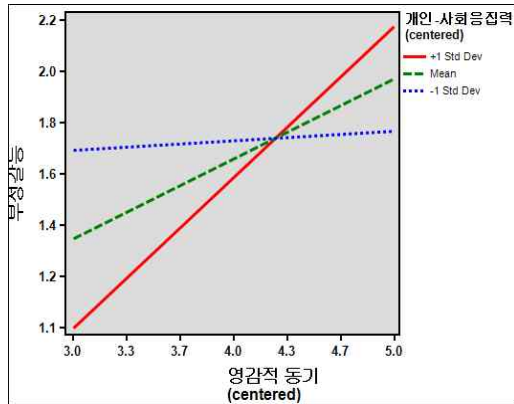


그림 II-25. 개인-사회 응집력수준에 따른 조절효과의 단순기울기 검증

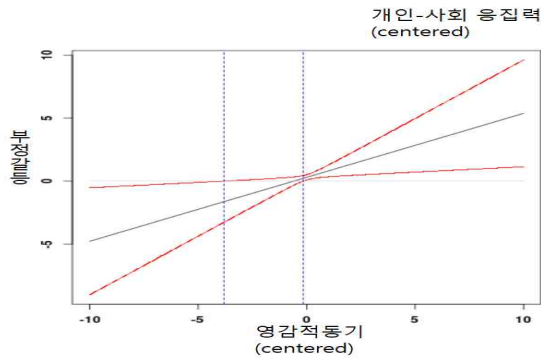


그림 II-26. 개인-사회 응집력에 따른 조절효과의 신뢰밴드 도해

#### 4. 논의

스포츠영역에서 변혁적 리더십행동과 팀 수행간의 관계를 매개하는 기전에 대해서는 거의 알려진 바가 없으며, 변혁적 리더십과 운동수행간의 이 매개효과 기전을 조절하는 변인들에 대한 연구가 체계적으로 이루어지지 못하고 등한시 되어왔다. 본 연구의 목적은 팀 내 커뮤니케이션이 변혁적 리더십과 운동수행간의 관계를 효과적으로 매개하는지 여부를 조사하고, 이 매개효과가 과제 응집력 수준에 따라서 상이하게 조절되는지 여부를 조사하는 것이다.

문헌에 존재하는 변혁적 리더십에 대한 상이한 개념화가 있음에도 불구하고 대다수의 연구에서는 다요인 리더십질문지와 변형질문지를 채택하고 있다. 비슷하게 스포츠 초기연구들은 차별화된 스포츠 특정의 변혁적 리더십 모형을 채택하였다. 차별화된 접근의 장점은 각각 분리된 변혁적 리더 행동에 대한 구체적인 이론적 논거를 제공할 수 있다는 데 있다. 더욱이 차별화된 변혁적 리더십 접근법을 채택한 문헌은 분리된 행동들은 결과를 차별적으로 예측한다는 것을 입증하고 있다. 이러한 결과들과 일치하게 본 연구에서도 상이한 변혁적 리더십 행동(카리스마, 영감적 동기)들은 운동수행과 상이한 관계가 있을 것으로 예측하였다.

변혁적 리더십은 운동수행의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 변혁적 리더십과 팀 수행 간에는 정(+)의 관계가 있다는 것을 입증한 김태균(2012), 윤종언, 김용규(2013), Balthazard et al.,(2002), Kahai et al.,(2000)의 연구결과와 일치하고 있다. 또한 카리스마와 개별적 배려가 팀 성과에 유의한 직접효과가 있다고 한 김용진(2009)의 결과와

도 일치하고 있다. 전체로서 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행 간의 매개효과가 팀 응집력에 따라서 조절되는지 여부를 분석한 결과, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 운동수행에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 팀 내 커뮤니케이션은 운동수행에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀 내 커뮤니케이션의 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 매개하는 부(-)의 간접효과는 팀 응집력 수준에 따라서 달리 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 팀 응집력이 높은 집단과 중간인 집단은 변혁적 리더십이 증가에 따라서 팀 내 커뮤니케이션이 증가하는 것으로 나타났다. 이것은 변혁적 리더십이 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 부(-)의 간접효과가 감소하고 있는데 이것은 변혁적 리더십과 팀 응집력의 상호작용에 의한 팀 내 커뮤니케이션에 미치는 정(+)의 영향으로 완화되었음을 의미하는 것이다. 그러나 팀 응집력 수준이 낮은 집단에서는 변혁적 리더십 증가에 따라서 팀 내 커뮤니케이션이 유의하게 증가하지 않았으며, 매개효과에 부(-)의 영향도 거의 영향을 받지 않았다.

개별적 분석에서는 수용성 커뮤니케이션을 경유하여 카리스마가 운동수행에 미치는 정(+)의 간접효과가 집단-사회 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마가 운동수행에 미치는 정(+)의 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 집단-사회 응집력이 평균이거나 높은 자에게는 나타나고 낮은 사람들에게는 나타나지 않는다는 사실을 시사한다. 이것은 집단-사회 응집력이 높은 자들에게서는 간접효과의 크기가 강하고, 낮은 자들에게서는 약하다는 것을 의미하는 것으로서 강화효과가 이루어지고 있음을 알 수 있다.

특수성을 경유하여 카리스마 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 집단-과제 응집력의 조건에 따라서 조절수준이 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 집단-과제 응집력이 낮은 자에게는 나타나지 않고 중간이거나 높은 사람들에게만 나타났다. 이 결과는 부(-)의 간접효과가 집단-과제 응집력이 중간이거나 높은 자들에게는 감소하는 것을 알 수 있으며, 낮은 자들에게서는 변화가 없음을 알 수 있다. 결국 집단-과제 응집력에 따라서 완화효과가 이루어지고 있음을 의미한다. 또한 특수성을 경유하여 카리스마가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서도 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 집단-사회 응집력이 높은 자에게는 나



타나고, 중간이거나 낮은 사람들에게서는 나타나지 않는다는 것을 시사하고 있다. 다시 말해서, 집단-사회 응집력이 높은 사람에게는 이 부(-)의 매개효과가 감소하는 완화효과가 나타나지만, 중간이거나 낮은 사람에게서는 변화가 없었다는 것을 의미한다.

한편, 특수성을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-과제 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십의 하위요인인 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 개인-과제 응집력이 낮은 자에게만 부(-)의 유의적인 효과가 있었다. 즉, 영감적 동기가 증가함에 따라서 특수성은 유의하게 감소하였으나, 중간이거나 높은 사람들에게는 비 유의적인 영향을 미치며, 높은 집단은 오히려 특수성이 증가하고 있다는 사실을 시사하는 결과이다.

공정갈등을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 정(+)의 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 즉, 집단-사회 응집력 수준이 높은 경우는 영감적 동기수준이 높아질수록 공정갈등이 증가하고 있으나 평균이거나 낮은 집단에서는 오히려 공정갈등 수준이 낮아지고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 조절효과가 모든 조건에 동일한 것이 아니라 집단-사회 응집력이 높은 집단에서 더 높게 나타나고 이것은 정(+)의 매개효과를 증가시키고 있다는 강화효과를 의미한다.

부정갈등을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-과제 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 다시 말해서 변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 개인-과제 응집력이 낮은 자에게는 나타나고, 중간이거나 높은 사람들에게서는 나타나지 않는다는 것을 시사하고 있다. 결국 개인-과제 응집력이 낮은 자에게서 부(-)의 매개효과는 더 커지는 것을 알 수 있다.

부정갈등을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-사회 응집력의 조건에 따라서 달라지는 것을 알 수 있었다. 다시 말해서 변혁적 리더십 하위요인인 영감적 동기가 운동수행에 미치는 간접효과는 누구에게나 동일하게 나타나는 것이 아니라 개인-사회 응집력이 높거나 중간인 자에게는 나타나고, 낮은 사람들에게서는 나타나지 않는다는 것을 시사하고 있다. 결국 부(-)의 간접효과는 개인-사회 응집력이 중간이거나 높은 자들에게서는 감소하고 있다는 것을 의미한다.

변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행간의 매개효과는 어떠한 팀 내 커뮤니케이션 하위요인을 채택하는가에 따라서 달라지고 있음을 알 수 있다. 전체로서 팀 내 커뮤니케이션, 특수성 및 부정갈등은 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계에서 유의한 부(-)의 간접효

과가 있는 것으로 나타났으며, 수용성과 긍정갈등의 커뮤니케이션은 변혁적 리더십과 운동수행간의 관계에서 정(+)<sup>2</sup>의 간접효과를 유발하는 것으로 나타났다. 실제로 Smith, Arthur, hardy, Callow, & Williams(2013)의 연구에서는 수용과 긍정갈등 차원의 커뮤니케이션은 과제 응집력과 정(+)<sup>2</sup>의 상관<sup>2</sup>이 있을 것으로 예측하였고, 부정갈등은 과제 응집력과 부(-)<sup>2</sup>의 상관<sup>2</sup>을 보일 것으로 예측하였다. 이러한 결과들은 Sullivan & Feltz (2003) 와 Sullivan & Short (2011)의 결과를 재현하고 있다. 정(+)<sup>2</sup>과 부(-)<sup>2</sup>의 커뮤니케이션 변동은 축구시즌 과정을 통하여 과제 국면의 응집력에 영향을 미치는 것으로 나타난 Holt & Sparkes(2001)에서도 확인된다. 특히, Smith, Arthur, hardy, Callow, & Williams(2013)의 연구에서의 매개분석은 수용과 긍정갈등 커뮤니케이션이 개인배려와 과제 응집력간이 관계를 매개하였다는 것을 보여주었다. 그리고 수용, 긍정갈등 및 부정갈등 커뮤니케이션은 집단목표수용 조성<sup>2</sup>과 과제 응집력간의 관계를 매개하였다.

사회적 교환이론에 기초하여 Sullivan & Feltz(2003)는 팀의 기능을 제고할 수 있는 팀 동료들 간에 교환할 수 있는 4가지 자원을 제시하였다. 4가지 자원은 상호 수용(승인), 다른 사회적 단위로부터의 차별성(특수성), 건설적이고 긍정적인 팀 내 갈등(긍정갈등), 파괴적이고 부정적인 팀 내 갈등(부정갈등)이다. 수용, 차별성 및 긍정갈등이 긍정적 집단결과에 기여하는 요인인 반면 부정갈등은 최적의 팀 기능과 부적인 상관<sup>2</sup>이 있는 것으로 예측하였다. 그러나 본 연구에서는 특수성이 팀 수행에 부정적인 영향을 미치는 것으로 출현함으로써 Sullivan & Feltz(2003)의 예언과는 반대되는 결과를 얻었다. 특수성 커뮤니케이션이 높아지면 오히려 운동수행이 감소하는 것으로 나타나고 있는 데 이것은 아마도 무도스포츠인 검도 종목의 특징에서 비롯되는 것으로 사료된다. 특수성 요인의 부정적 영향에 대한 가능한 설명을 하면 다음과 같다.

대학, 실업팀 검도선수들은 청소년기부터 도장이나 학교, 센터 등에서 예의와 신의, 선·후배 및 스승에 대한 존경심을 함양하며 수련활동에 매진한다. 검도 선수들은 수련기간 동안 유단자로서의 품위와 기품을 지키며 선수활동을 하는 규범적 가치를 지니고 생활하기도 하며, 특히, 유년 시절부터 지켜온 단위(段位)에 대한 위계는 매우 엄중하여 동급생, 선·후배 사이라도 수련 시에 고단자에 대한 예우는 반드시 지켜져야 할 불문율로 전해지고 있다. 검도 선수들의 이러한 특성이 동양문화에서 상대에 대한 예의를 중시하는 사상과도 일치 하며, 이런 특성은 팀 내 커뮤니케이션에도 직·간접적으로 영향을 미친다고 추론 할 수 있다. 특히, 대학, 실업팀 검도선수들에게는 진지하고 상호 존중하는 커뮤니케이션이 집단생활과 운동수행에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있기 때문에 “팀 내에서 별명을 부른다든가”, “팀 구성원들

만 이해할 수 있는 은어를 사용하고”, “팀 구성원들만 이해할 수 있는 제스처를 쓰는 행동”으로 구성된 특수성 요인은 팀 수행에 긍정적인 영향보다는 부정적인 영향을 미치는 금기의 요인으로 작용할 수 있었을 것으로 해석된다. 끊임없이 서로 상호작용하며 대화하고 경기하는 구기종목(축구, 배구, 농구, 아이스하키 등)의 선수들에서 볼 수 있는 특수성 커뮤니케이션 과정과 단체경기이기는 하지만 개인과 개인 간 일대일로 경기를 하는 무도종목인 검도 선수들에게서 나타나는 특수성 커뮤니케이션의 요인은 서로 상이한 결과를 유도할 수 있을 것으로 예측된다. 결국 스포츠 종목의 성격이나 문화적 배경의 차이에서 오는 영향이라고 하는 이해가 선행되어야 할 것이다. 사실 Smith, Arthur, hardy, Callow, & Williams(2013)의 연구에서도 특수성 요인의 타당도 문제가 제기되어 사용하지 않았다. 후속연구에서 특수성 요인이 팀 내부의 의사소통에 긍정적으로 기여하는지 아니면 부정적인 기여를 하는지를 구명할 필요가 있다고 본다. 한편, 팀 응집력과 커뮤니케이션의 관계를 분석한 Sullivan & Feltz (2003)는 커뮤니케이션이 사회-응집력보다는 과제-응집력과 일관적으로 상관이 있다는 보고를 하였다. 아마도 스포츠 팀의 도구적 특성을 반영한 것이고, 어떻게 커뮤니케이션이 응집력을 높이는 데 도움을 주는 팀의 공유가치를 반영하는지를 강조하기 위하여 주장한 것으로 보인다. 그러나 본 연구에서는 과제-응집력뿐만 아니라 사회-응집력과도 커뮤니케이션이 상관이 있다는 것을 입증하였다. 물론 변혁적 리더십과 팀 응집력의 상호작용하여 팀 내 커뮤니케이션에 영향을 미치는 조절효과에 초점을 두고 있는 것은 선행문헌과 차이가 있으나, 개별 응집력 요인들과 팀 내 커뮤니케이션의 관계는 다양하게 나타났다. 즉, 카리스마→수용성→운동수행에서는 집단-사회 응집력이 조절효과가 있었고, 카리스마→특수성→운동수행에서는 집단-과제 응집력과 집단-사회 응집력의 조절효과가 유의하였다. 또한 영감적 동기→특수성→운동수행에서는 개인-과제 응집력의 조절효과가 유의하였고, 영감적 동기→긍정갈등→운동수행에서는 집단-사회 응집력의 조절효과가 유의하였다. 그리고 영감적 동기→부정갈등→운동수행에서는 개인-사회 응집력, 개인-과제 응집력의 조절효과가 의미 있는 것으로 분석되었다. 응용적인 관점에서 본 연구의 결과를 해석하여 보면, 스포츠 지도자들이 자신들의 팀 내에서 과제 통합이나 사회적 발달을 원한다면 긍정 소통을 높이고 수행자들의 부정갈등을 감축시키면서 상대방을 배려하고 팀 목표에 대한 비전을 제시하는 카리스마와 영감적 동기를 유발하는데 초점을 두어야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 그러나 본 연구는 특성상 상관관계에 근거한 횡단적 조사연구이고 인과성을 정확하게 구명할 수 없었다는 점을 인정하여야 한다. 따라서 미래에는 종단적 중재연구들을 수행함으로써 인과성에 대한 이해를 제고하여야 할 것이다.

## V. 종합논의

본 연구의 목적은 일련의 연구를 통하여 한국의 검도선수들을 대상으로 변혁적 리더십과 팀 운동수행 간의 관계를 조사하고 팀 내 커뮤니케이션의 매개효과를 구명하는데 있었으며, 이 유의한 매개효과를 조절하는 팀 응집력의 조절효과를 구명하는데 있었다. 이러한 변인간의 관계규명을 통하여 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 매개하고 조절하는 변인들의 잠정적 인과 메카니즘을 제시하는데 연구의 의의가 있었다.

어떠한 스포츠이건 간에 팀 수행은 리더십, 팀의 집합효능, 팀 응집력, 코칭능력, 팀 커뮤니케이션 및 갈등관리를 포함한 여러 요인들에 의하여 예측될 수 있다. 팀 스포츠에서 상이한 요인들이 팀 수행에 미치는 영향을 이해하는 것은 성공적인 결과 또는 보다 나은 수행 가능성을 증가시키는 전략을 구상하는데 매우 큰 도움을 줄 수 있을 것이다.

변혁적 리더십과 팀 수행의 직접적인 연계에 대해서는 잘 입증되어 있지만(Balthazard et al., 2002; Kahai et al., 2000). 특히 스포츠분야에서 변혁적 리더십과 팀 수행 간의 관계 내부에 존재하는 “블랙박스(black box)”에 대하여 조사한 연구들은 매우 희귀하다. 선행연구에서 응집력, 커뮤니케이션, 갈등관리와 같은 팀워크 프로세스(teamwork process)가 팀 수행과 기능을 개선한다는 증거를 발견하였기 때문에 Shelley et al.,(2004)은 이전에 정립된 직접 연계를 확장하고 여러 가지 팀워크 과정이 변혁적 리더십과 팀 수행의 관계를 매개하는 모델을 제안하였다. 즉, 그들은 변혁적 리더십→중간결과→팀워크 프로세스→팀 수행결과로 이어지는 모형을 제시하고 부분적인 매개효과를 구명하는 것이 필요하다고 주장하였다.

본 연구1에서는 변혁적 리더십-운동수행 간의 직접효과와 팀워크 프로세스 중 팀 내 커뮤니케이션 구인의 매개효과를 구명하고자 하였으며, 연구 2에서는 변혁적 리더십과 팀 수행과의 잠재적 관계를 조사할 때 자주 언급되는 핵심적 구인인 팀 응집력이 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션의 관계를 조절할 수 있는지 여부를 검증하고자 하였다. 팀 수행을 결정하는 핵심적인 팀워크 프로세스인 응집력, 커뮤니케이션, 갈등관리의 상대적인 중요성은 동일하다고 볼 수 있으나, 팀 응집력은 선행의 경험적 연구(Weaver et al., 1997)에서 팀 수행에 영향을 주는 가장 중요한 동기적 요인으로 주목을 받았으며, 선행문헌의 메타분석들(Evans & Dion, 1991; Mullen & Copper, 1994)의 결과를 보면, 응집력-수행 간의 유의한 관계의 효과크기가 매우 높은 것으로 나타나고 있기 때문에 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션의 직접 관계를 조절할 수 있는 변인으로 상정하였다.

고등학교 검도선수들을 대상으로 한 연구 1의 자료를 분석한 결과, 변혁적 리더십이 팀 수

행인 운동수행에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치지만 그 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이것은 기존의 연구결과들과 상반되는 결과이지만, 변혁적 리더십은 팀워크 프로세스의 핵심 요인 중 하나인 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 팀 수행에 유의한 간접효과를 유발하였다. 즉, 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 효과는 팀 내 커뮤니케이션을 경유한 간접효과만이 유의한 것으로 나타났다. 결국 팀워크 프로세스인 팀 내 커뮤니케이션을 통해서만 변혁적 리더십이 운동수행에 유의한 효과를 유발한다는 점은 변혁적 리더십이 응집력, 커뮤니케이션 및 갈등 관리와 같은 팀워크 요소와 상호 작용하여 팀 수행에 영향을 미칠 수 있다고 주장한 Atwater & Bass(1994)의 주장과 일치하고 있다. 이것은 팀워크 프로세스는 팀 효율성의 필수 구성 요소(Stevens & Campion, 1994; Sundstrom et al., 1990)이고, 팀워크 프로세스가 리더십-운동수행의 관계에서 어떠한 역할(완전매개효과, 부분매개효과 및 조절효과)을 하는지를 구명함으로써 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 명확하게 밝힐 수 있을 것이다.

그러나 연구 2에서는 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 직접효과가 유의한 것으로 나타나 연구 1과 연구 2에서의 직접효과 유의성이 차이를 보였다. 물론 연구 2에서는 변혁적 리더십과 팀 수행간의 직접효과뿐만 아니라 팀 내 커뮤니케이션을 경유한 간접효과도 있는 부분매개효과가 나타났다. 그렇다면 변혁적 리더십과 운동수행간의 관계가 팀워크 프로세스인 팀 내 커뮤니케이션에 의한 완전매개효과가 옳은 것인지, 아니면 직접효과와 더불어 팀 내 커뮤니케이션을 통한 간접효과가 더해진 부분매개효과가 옳은 것인지에 대한 문제가 제기된다. 다양한 표본을 통하여 완전매개효과와 부분매개효과 유의성을 규명하는 후속연구가 진행되어야 할 것으로 사료된다. 그러나 이러한 불일치한 결과를 유발할 수 있었던 가능한 조건이나 상황이 있는지를 사변적으로 추론해 본다면, 연구 1의 고등학교 검도 선수들은 기량 면에서도 아직 불완전하고 성취도 수준을 평가할 때도 동료들과의 비교를 통한 지표 분석을 한다고 볼 수 있다. 따라서 지도자의 변혁적 리더십 자체가 운동수행에 직접 영향을 주기보다는 팀 동료들과의 의사소통을 통하여 팀 효율성과 자신의 운동성적을 평가하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 대학생들과 일반 실업 팀 선수들은 자기 정체성이 뚜렷하고 기량 면에서도 전성기에 있기때문에 수행평가를 함에 있어서도 동료와의 비교나 집합효능을 가지고 평가하지 않고 자신의 성적에 대한 비판적인 분석을 하고, 특히 실업팀 선수의 계약유지와 직업적 지위를 확보하기 위해서는 지도자의 리더십에 따른 성적준거를 중요하게 생각하게 된다. 따라서 변혁적 리더의 리더십을 추종하고 그 리더십의 영향을 많이 받게 될 것으로 해석한다. 그러나 이것은 어디까지나 사변적 주장에 불과하기 때문에 검도종목이 아닌 다른 스포츠 종목, 특히 단체종목에서의 경험적 분석이 필요하다고 본다.



한편, 변혁적 리더십과 운동수행 간의 관계를 팀워크 과정요인인 커뮤니케이션에 의하여 매개된다는 결과가 팀 응집력 구인에 의하여 조절될 수 있는지를 분석한 결과, 전체적으로는 변혁적 리더십이 팀 내 커뮤니케이션에 미치는 정(+)의 효과가 응집력 조건에 따라서 다르게 나타났다. 그리고 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행의 관계는 팀 내 커뮤니케이션의 부(-)의 매개효과가 나타났다. 결국 이 부(-)의 매개효과는 팀 응집력이 높은 집단과 중간인 집단에서는 감소하는 완화효과가 있었지만, 응집력이 낮은 집단에서는 조절되지 않았다. 전술한 바와 같이 부적인 매개효과의 주원인은 팀 내 커뮤니케이션의 하위요인들 중 특수성과 부정갈등의 요인의 부적 영향이 크기 때문이었다. 원래 특수성 요인은 팀 수행에 정적인 영향을 주는 것으로 정의되었지만 실제로 검토 종목에서는 부(-)의 영향을 주는 요인으로 작용하였다. 이러한 전체적인 분석을 넘어서 변혁적 리더십 하위요인(카리스마, 영감적 동기)과 팀 응집력의 하위요인(개인-과제 응집력, 개인-사회 응집력, 집단-과제 응집력, 집단-사회 응집력), 그리고 팀 내 커뮤니케이션 하위요인(수용, 특수성, 긍정갈등, 부정갈등) 별로 분석을 한 결과, 응집력요인은 변혁적 리더십과 팀 내 커뮤니케이션 간의 관계를 정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 응집력 수준이 높거나 중간수준에서는 특수성, 부정갈등의 부(-)의 매개효과를 감소시키는 완화효과를 보였으나, 수용과 긍정갈등의 정(+)의 매개효과는 증가시키는 강화요인으로 작용하는 것을 알 수 있었다. 결국 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행 간의 매개효과는 팀 응집력 수준에 따라서 달리 조절되고 있다는 점을 확인하였다. 이러한 결과는 감독관의 변혁적 리더십, 정보와 대인간 정의 및 집단 응집력 지각이 조직변화에 대한 종업원의 냉소주의에 미치는 영향을 연구한 결과와도 유사하다. 즉, 집단의 응집력 지각은 변혁적 리더십과 조직변화 냉소주의 간의 관계를 조절하는 것으로 드러났고, 응집력 지각이 높으면 높을수록 변혁적 리더십이 종업원 조직변화냉소주의에 미치는 영향력이 더 강해졌다. 그리고 응집력 지각이 변혁적 리더십-조직변화 냉소주의 관계에 미치는 조절효과는 대인간 정의에 의하여 완전 매개되는 것을 발견하였던 Wu, Neubert & Yi(2007)의 연구 설계와 결과에서도 유사하였다.

요약하면 일련의 연구를 통하여 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행에 대한 팀 응집력의 조절효과를 명확하게 구명함으로써 변혁적 리더십과 운동수행간의 내부에 존재하는 매개변인과 조절변인들에 대한 잠정적인 효과를 검증하였다고 본다. 물론 대안적인 모형을 제기하는 것도 가능하다. 변혁적 리더십→팀 응집력→운동수행에 대한 팀 내 커뮤니케이션의 조절효과를 검증할 수도 있고, 핵심적인 팀워크 프로세스 요인인 갈등관리가 변혁적 리더십→팀 응집력(팀 내 커뮤니케이션)→운동수행에 미치는 매개효과를 조절할 수 있는 설계도 가



능하다. 본 연구에서 제기된 변혁적 리더십-운동수행 관계의 이면에 존재하는 다양한 인과변인들에 대한 연구가 지속적으로 이루어짐으로써 변혁적 리더십과 운동수행의 관계를 체계적으로 설명할 수 있을 것으로 본다.

결국 본 연구에 근거하여 실용적인 제안을 한다면, 팀 내 커뮤니케이션을 향상시키기 위하여 지도자를 훈련시키는 것뿐만 아니라 특정한 리더십 행동을 발달시키기 위한 훈련은 스포츠 팀의 과제 응집력을 증가시킬 수 있는 하나의 중재전략으로 활용될 수 있을 것이다.

이러한 의미 있는 결과를 도출하였음에도 몇 가지 연구의 제한점이 있음을 인정한다. 첫째, 연구에 참여한 대상자들이 검도종목의 선수들에게 제한되어 있기 때문에 연구결과를 일반화하는 데 한계가 있음을 밝힌다. 둘째, 본 연구에서의 자료 수집은 전적으로 자기보고식의 질문지법에 의존하였다. 따라서 허위응답이나 응답고정화 현상이 출현될 가능성을 배제할 수 없는 한계가 있다. 따라서 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 대상자로부터 조사하거나 질문지응답자의 특정, 설문이 이루어진 환경, 측정 도구의 문제 등과 같이 자기 보고로 인해 발생할 수 있는 오류인 동일방법편의 발생 개연성에서 자유롭지 않다는 점이다. 셋째, 본 연구에서는 변혁적 리더십 척도의 모든 요인들(카리스마, 영감적 동기, 지적자극, 개인적 배려)을 연구에 포함시키지 못하였고, 팀 내 커뮤니케이션과 팀 응집력도 일부 문항이 제거되어 축소되었다는 점은 심리측정학적으로 개선되어야 할 문제라고 인정한다. 넷째, 팀워크의 핵심적인 요인 중에서 팀 응집력과 팀 내 커뮤니케이션에 대한 인과효과를 보는 것에만 집중되었고, 갈등관리의 매개, 조절변수로서의 산입은 고려하지 못하였다. 추후연구에서는 팀워크 프로세스에서 중요한 요인으로 평가되는 3가지 요인들을 모두 고려하여 변혁적 리더십과 운동수행간의 인과관계를 구명하는 노력이 요청된다고 제안한다. 이러한 과정을 거쳐야 변혁적 리더십 행동과 팀워크 과정의 관계 그리고 그것들이 팀 수행에 미치는 전반적인 효과를 더 심층적으로 이해할 수 있도록 해줄 것이다.

## VI. 결론

본 연구는 일련의 2편의 연구를 통하여 변혁적 리더십과 운동수행의 관계를 구명하고자 하였다. 연구 1에서는 변혁적 리더십과 운동수행의 관계가 팀 내 커뮤니케이션에 의해서 유의하게 매개될 수 있는지를 밝히고자 하였다. 연구 2에서는 연구 1의 발견된 매개효과가 팀 응집력에 의해서 상이하게 조절되는지를 구명하고자 하였다. 본 연구의 대상자들은 연구1에서는 고등부 검도선수 300명이었으며, 연구 2에서는 대학, 실업팀 선수 232명이었다. 이들에 대한 표집방법은 비확률적 표집방식인 유목적표집방법(Purposive Sampling)을 이용하였다. 본 연구에 사용된 모든 측정도구는 표준화 절차를 거쳐서 제작되었으며, 타당도와 신뢰도가 입증된 도구를 이용하였다. 본 연구의 자료처리는 SPSS 18.0과 AMOS 18.0, PROCESS Macro 통계 프로그램을 이용하여 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 매개효과 및 조절효과 분석을 실시하였고, 조절변인이 어떠한 조건에서 상호작용효과를 나타내는지에 대한 자세한 설명을 하기 위해 조절변인의 특정 조건 값(평균±표준편차)을 대입하여 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지 Daniel Soper의 Interaction 프로그램을 이용하여 그래프로 제시하였으며, Johnson-Neyman 기법을 이용하여 조건부 효과의 유의성 영역을 검증하였다. 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 운동수행에 정(+ )의 영향을 미쳤으나 통계적인 유의성은 없었다. 둘째, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션에 유의한 영향을 미쳤다. 셋째, 팀 내 커뮤니케이션은 운동수행에 유의한 영향을 미쳤다. 넷째, 변혁적 리더십은 팀 내 커뮤니케이션을 경유하여 운동수행에 유의한 간접영향을 미쳤다. 다섯째, 변혁적 리더십은 운동수행에 정(+ )의 영향을 미쳤다. 여섯째, 변혁적 리더십은 전체 팀 내 커뮤니케이션, 특수성 및 부정갈등 커뮤니케이션을 통해서 운동수행에 부(-)의 간접효과를 유발하였고, 수용성과 긍정갈등을 통해서 유의한 정(+ )의 간접효과를 유발하였다. 일곱째, 변혁적 리더십→팀 내 커뮤니케이션→운동수행의 매개효과는 팀 응집력 수준에 따라서 상이한 조절효과가 있었다. 1)특수성 커뮤니케이션을 경유하여 카리스마 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 집단-과제 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다. 2)수용성 커뮤니케이션을 경유하여 카리스마가 운동수행에 미치는 정(+ )의 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다. 3)특수성 커뮤니케이션을 경유하여 카리스마 변혁적 리더십이 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 집단-과제 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다. 4) 특수성 커뮤니케이션을 경유하여 카리스마가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서도 다르게 나타났다. 5)특수성 커뮤니케이션을 경유하여 영감적

동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-과제 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다. 6)긍정갈등 커뮤니케이션을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 정(+)의 간접효과는 집단-사회 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다. 7)부정갈등 커뮤니케이션을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-과제 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다. 8)부정갈등 커뮤니케이션을 경유하여 영감적 동기가 운동수행에 미치는 부(-)의 간접효과는 개인-사회 응집력의 조건에 따라서 다르게 나타났다.

## 참고문헌

- 강길현(2004). 태권도 코치의 지도행동유형에 따른 선수 만족도에 관한 연구. **한국스포츠리서치**, 15(6), 1649-1661.
- 강종구(2000). 스포츠 집단 응집력과 영향요인들의 구조적 관계. **한국스포츠사회학회지**, 13(2), 275-294.
- 강치오(2006). 변혁적 리더십, 상사-부하간의 관계가 자기유능감이 행동적 성과에 미치는 영향. 미간행 박사학위 논문. 동의대학교 대학원.
- 김경수(2003). 씨름팀의 집단응집력과 성원만족이 팀성적에 미치는 영향. **한국학교체육학회지**, 13(2), 21-31.
- 김기섭, 장익영(2017). 청소년 또래집단 내 커뮤니케이션 능력과 긍정적 자아개념과의 관계에서 스포츠활동 만족도의 조절효과. **한국디지털정책학회**, 15(3), 365-373.
- 김광중, 박현미, 윤용진(2014). 레슬링지도자의 변혁적·거래적리더십과 선수의 조직몰입 및 경기력의 구조관계. **한국체육과학회**, 23(3), 633-646.
- 김귀봉, 이종일, 김영수, 김인재(1999). 프로축구팀의 팀 성적과 응집력간의 관계. **한국사회체육학회지**, 12, 979-990.
- 김도윤, 장재훈(2019). 축구지도자의 지도행동유형이 선수운동 몰입과 팀 응집력에 미치는 영향. **인문사회**21, 10(3), 143-157.
- 김명균(2005). 운동선수가 지각한 리더십 행동이 팀 응집력, 운동몰입, 운동만족도에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 동신대학교 대학원.
- 김명조, 임세준, 전병관(2009). 볼링지도자의 리더십행동유형과 커뮤니케이션효과가 지도자 선호도에 미치는 영향. **한국스포츠심리학회**, 20(3), 103-115.
- 김명철(2005). 체조 코칭 행동범주가 선수만족과 집단 응집력에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 부산대학교 대학원.
- 김상진, 박태승, 전익기(2011). 태권도장 관장의 변혁적 리더십이 지도자의 자기효능감과 조직몰입에 미치는 영향. **한국사회체육학회**, 45(1), 305-314.
- 김수겸·홍남선(2015). 변혁적·진정성 리더십이 중소기업의 조직성과에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 28(9): 2325-2349.
- 김용호(2007). 그레꼬로만형 레슬링지도자의 변혁적 리더십과 선수태도 및 자신감의 관

- 계. **한국스포츠리서치**, 18(2), 33-42.
- 김종락, 정우진(2017). 쇼트트랙 스피드 스케이팅 선수들의 커뮤니케이션 만족이 자기관리 및 경기력에 미치는 영향. **한국사회체육학회지**, 68, 219-230.
- 김종식(2000). **스포츠지도자의 변혁적 거래적 리더십 유형에 따른 선수 지각도에 관한 연구**. 미간행 박사학위논문. 한양대학교 대학원.
- 김주영, 하지선, 성낙훈, 공성배(2007). 복싱지도자의 카리스마 리더십과 팀 효율성의 관계. **한국스포츠리서치**, 18(3), 227-238.
- 김진표(2006). 중학교 태권도 지도자의 리더십 유형에 따른 팀 응집력 및 선수 만족의 관계. **무도연구소지**, 17(1), 149-167.
- 김재현, 황영성(2017). 대학검도선수의 팔로어십 유형이 성취동기와 집단 응집력에 미치는 영향. **코칭능력개발지**, 19(3), 61-73.
- 김창걸(1985). **교육행정학**. 서울 박문각.
- 김창걸, 윤순희(2005). 학교장의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 교사들의 조직몰입에 미치는 영향관계분석. **교육문화연구**, 11, 189-230.
- 김철용, 김대은, 남광우(2019). 펜싱선수가 인식한 지도자의 변혁적 리더십과 운동의욕의 관계에서 지도자-선수 관계의 매개효과. **한국스포츠학회지**, 17(4), 1319-1327.
- 김태균(2012). **스포츠에서 변혁적 리더십과 팀 수행의 관계에서 팀워크 과정의 매개효과**. 미간행 박사학위 논문, 경상대학교 대학원.
- 김학재, 양명환, 김덕진(2010). 운동선수들이 지각하는 지도자의 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석. **한국체육교육학회**, 20(6), 47-60.
- 김형수(2011). **태권도 지도자의 지도행동 유형이 선수만족, 집단응집력 및 수련몰입에 미치는 영향**. 미간행 박사학위 논문. 경성대학교 대학원.
- 김훈중, 이형일(2013). 농구지도자의 변혁적 리더십과 자기관리, 팀 응집력, 훈련몰입, 인지도된 경기력간의 관계. **한국웰니스학회**, 8(3), 123-134.
- 권일상(2005). **변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과에 관한 연구**. 미간행 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 남궁은정, 한주리, 허경호(2008). 대학생의 갈등 효능감, 자아존중감 및 완벽주의에 따른 커뮤니케이션 능력과 대화 만족도의 차이. **청소년학연구**, 15(1), 357-380.
- 남호현(2006). **변혁적 리더십이 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인주의 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로**. 미간행 박사학위논문. 전북대학교 대학원.

- 모종화(2010). 리더십과 커뮤니케이션이 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구 : 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. 미간행 박사학위논문. 용인대학교 대학원.
- 민상기, 나승일(2010). 마이스터고 교사의 변화몰입과 학교장 변혁적 리더십, 커뮤니케이션 및 자기 효능감의 구조적 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 42, 1-23.
- 류정무, 이강현(1990). **스포츠 심리학**, 믿음사.
- 박갑숙, 최재경, 류호상(2011). 핸드볼 지도자의 리더십 유형과 집단응집력 및 선수만족의 관계. **코칭능력개발지**, 13(3), 55-65.
- 박기동(1989). 「**조직행동론**」. 서울: 박영사
- 박동훈, 양명환(2019). 고등학교 검도선수들이 지각하는 지도자의 코칭유형과 팀 응집력 간의 관계에서 팀 내부 커뮤니케이션의 매개역할 검증. **코칭능력개발지**, 21(3), 27-38.
- 박동훈, 양명환(2020). 검도선수들이 지각한 코칭유형과 운동지속, 중단의도 간의 관계에서 팀 응집력의 매개효과 검증. **제주대학교 체육과학연구**, 26, 19-29.
- 박미석, 김경아(2006). 가정 내 변혁적 리더십 수준과 가정생활건강성- 서울시 기혼여성을 대상으로. **대한가정학회**, 44(8), 33-45.
- 박성제(2004). 한국운동선수들의 스포츠 우리성, 팀 만족 및 운동 수행간의 관계분석. **한국스포츠심리학회**, 17(4), 1-12.
- 박성제, 유진(2001). 한국 스포츠 팀의 우리성(1) : 팀 내 인간관계의 구조. **한국스포츠심리학회지**, 12(1), 65-78.
- 박정근(2001). 우수코치들의 리더십에 관한 질적연구. **한국스포츠심리학회지**, 12(1), 79-107.
- 박종인, 노재귀, 임종식(2019). 태권도 선수의 커뮤니케이션 만족이 스포츠 몰입 및 경기력에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, 17(2), 971-980.
- 박주성(2019). 직무스트레스가 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 커뮤니케이션 매개효과를 중심으로. 미간행 박사학위논문. 배재대학교 대학원.
- 백성욱, 한진욱, 정태욱(2011). 유소년 스포츠클럽 상사의 리더십이 종사자의 집단효능감 및 직무만족에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 50(3), 385-396.
- 백종철(2008). 대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향에 관한연구: 조직 내 커뮤니케이션 만족을 조절변수로. 미간행 박사학위논문. 위덕대학교 대학원.



- 서재하(2012). 테니스 지도자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 여자 테니스 선수의 운동만족, 조직몰입, 운동성과에 미치는 영향. **한국여성체육학회지**, 26(1), 115-131.
- 성창훈(1995). 성취목표 성향과 목표설정 유형이 동기적 행동 및 운동수행에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 성창훈, 김병준(1996). 청소년 운동선수의 스포츠 참가동기 심층분석. **한국스포츠심리학회지**, 7(1), 153-171.
- 성창훈(1999). 청소년 운동선수의 지각된 코칭행동과 스포츠 경험지각 및 내적 동기 요소간의 관계. **한국체육학회지**, 38(3), 244-259.
- 신중식(1986). 「**현대교육행정학**」. 서울: 교육출판사
- 안길영, 조은희(2003). 핸드볼 팀의 리더십 행동과 집단 응집성 및 수행인지의 관계. **한국사회체육학회지**, 20(2), 1205-1216.
- 안지혁, 권민혁(2013). 사회인 야구팀 성원 간 커뮤니케이션 만족이 팀 응집력 및 팀 성과에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 52(2), 397-410.
- 양명환(2015). 자율적 코칭행동, 자기조절동기, 의도적 연습 및 운동만족의 관계. **코칭능력개발지**. 17(3), 77-91.
- 양재근(2002). 개인경기 지도자의 리더십 행동이 선수만족도에 미치는 영향. **한국학교체육학회지**, 12(2), 33-41.
- 염두승, 서진교, 백성익(2018). 아이스하키 동호회의 팀원 간 커뮤니케이션이 팀 응집력 및 경기력 향상에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, 16(1), 115-126.
- 오두범(1994). **조직 커뮤니케이션 원론**. 서울대학교 출판부, 326.
- 오영택, 양명환(2015). 지도자의 코칭유형과 운동만족 간의 관계에서 운동선수의 감성지능의 매개효과 분석. **한국체육학회지**, 54(5), 287-299.
- 오영택, 양명환(2018). 자기결정이론에 기반한 열정, 운동 열의 및 탈진의 구조모형 검증. **한국체육학회지**, 57(2), 63-85.
- 오영택, 양명환(2019). 코칭유형과 인지된 경기력 간의 관계: 선수 간 커뮤니케이션의 매개효과 검증. **제주대학교 해양스포츠연구**, 1, 11-21.
- 유영식(2009). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직 시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 전남대학교 대학원.
- 유용준, 정구인(2017). 축구 지도자의 코칭 언어가 중학생 축구선수의 스포츠 몰입과 인

- 지된 경기력간의 관계. **학습자중심교과교육연구**, 24, 935-950.
- 유용준, 정구인(2018). 축구 지도자의 코칭 언어가 축구선수의 팀 응집력과 운동 만족에 미치는 영향. **한국스포츠심리학회지**, 29(1), 17-29.
- 유정인(2009). **변혁적 리더십과 심리적 욕구 및 운동만족의 구조적 관계**. 미간행 박사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 유정인, 문익수, 성장훈(2009). 고등학교 운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적 리더십과 심리적 욕구 및 운동만족의 구조적 관계. **한국체육학회지**, 48(4), 65-81.
- 유진, 정지혜(1999). 농구 코칭 경험에 대한 질적연구(1). **한국스포츠심리학회지**, 10(1), 3-21.
- 윤상돈(2006). **리더십 유형이 종업원의 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구**. 미간행 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 윤종언, 김용규(2014). 감독지도자의 변혁적 리더십이 선수 심리욕구와 운동행동에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 23(2), 499-509.
- 이근일, 하숙례(2016). 여자농구팀내의 역할보호성·역할갈등과 커뮤니케이션 및 팀 성과의 관계. **한국스포츠사회학회지**, 14(4), 741-753.
- 이금숙(2009). **변혁적 리더십과 팔로워십의 관계가 조직몰입에 미치는 영향: 대구광역시 기초단체를 중심으로**. 미간행 박사학위논문. 계명대학교 대학원.
- 이기봉, 정지혜(2003). 고등학교 농구 팀 성적에 따른 코치의 지도 행동 유형과 집단 응집력의 관계. **한국체육학회지**, 42(1), 135-143.
- 이기철(1999). 스포츠 집단의 조직문화와 리더십 유형 및 효과성이 경기력에 미치는 영향. **한국사회체육학회지**, 12(1), 585-594.
- 이덕로(1994). 변환적. 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **인사관리연구**, 23, 217-239.
- 이봉행(2002). **경찰조직 내 커뮤니케이션이 조직만족에 미치는 영향에 관한 연구**. 미간행 박사학위논문. 동국대학교 대학원.
- 이오생(2019). **리더특성과 조직특성이 조직 동일시, 응집력과 사기에 미치는 영향에 관한 연구**. 미간행 박사학위논문. 위덕대학교 대학원.
- 이채익(2010). **변혁적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향: 심리적 자본과 태도의 매개 역할을 중심으로**. 미간행 박사학위논문. 울산대학교 대학원.
- 이한규(1992). 스포츠 집단의 구조적 요인과 집단효율성의 관계. 88서울올림픽기념 국제

- 스포츠과학학술대회, 12, 184-189.
- 이호열, 박재우(2012). 인문, 사회과학편 : 공무원 연수 체육프로그램지도자의 비언어적 커뮤니케이션과 참여자의 스포츠몰입 및 지속적 참여행동의 관계. **한국체육학회지**, 51(4), 223-235.
- 이화용, 장영철(2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. **한국인사관리학회**, 28(4), 215-247.
- 임관식(2017). 프로축구 지도자-선수 상호작용, 상호의존성, 팀 응집력, 운동 수행만족과의 구조적 관계 분석. 미간행 박사학위논문. 호남대학교 대학원.
- 임대혁(2018). 미용대학 교수자 커뮤니케이션 스타일이 학생들의 학업성취도에 미치는 영향. **미용예술경영연구**, 12(1), 69-89.
- 임번장(1994). 한국 스포츠의 현상과 과제. **한국스포츠사회학회보**, 6, 1-8.
- 임번장(2000). 클럽스포츠 활성화를 통한 21세기 국민체육 진흥방안. **한국체육학회**, 76, 17-24.
- 임성범(2018). 변혁적 리더십과 커뮤니케이션 스타일에 따른 대학생의 사회 네트워크 형성. **한국경영교육학회 학술발표대회논문집 2**, 402-428.
- 임영란(2018). 태권도 시범 경연 참가자의 팀 응집력과 인지된 경기력의 관계에서 지도자 신뢰의 매개효과. **국기원태권도연구**, 9(3), 41-57.
- 장추향(2018). 조직문화, 커뮤니케이션, 직무태도 및 자기효능감 구조적 관계 검증. 미간행 박사학위논문. 원광대학교 대학원.
- 정성현, 하지선, 김주영(2011). 대학테니스 지도자의 변혁적 리더십이 선수 만족과 경기력에 미치는 영향. **한국스포츠학회**, 9(3), 67-79.
- 정인순(2014). 학교장의 변혁적 리더십이 지식 경영과 교사 헌신을 매개로 학교혁신에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 성균관대학교 대학원.
- 정찬삼(2007). 태권도 지도자의 지도유형이 집단응집력에 미치는 영향. **시큐리티연구**, 13, 471-485.
- 조광래, 박미경, 이홍재(2016). 변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 커뮤니케이션의 매개효과. **한국공공관리학보**, 30(1), 1-25.
- 조병남, 박민아(2006). 기업 내부고객의 리더십역량과 직무만족의 관계 및 조직몰입의 매개효과검증. **고객만족 경영연구**, 8(2), 143-160.
- 조병섭(2010). 중등학교 골프지도자의 리더십 유형(거래적, 변혁적, 카리스마적, 서번트리

- 더십)이 리더 만족 및 경기력에 미치는 영향. **코칭능력개발지**, 12(3), 83-92.
- 주현미(2012). 대기업 팀의 응집력과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계. 미간행 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 차배근(1994). 화법과 커뮤니케이션. **국어국문학회지**, 89, 249-263.
- 최상원(2009). 대학 구기종목 선수들의 커뮤니케이션 만족과 운동 만족 및 운동성과의 관계. **한국사회체육학회지**, 37, 1659-1670.
- 최석환, 김재형, 설수황(2012). 국가대표 선수의 운동몰입과 운동몰입 간의 관계에서 팀 응집력의 매개효과. **코칭능력개발지**, 14(3), 53-60.
- 최종만(2018). 핸드볼 지도자의 리더십 유형이 자기관리 및 팀 응집력에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 18(5), 665-681.
- 최헌혁, 손재현, 김석규(2015). 엘리트 유도선수가 지각한 변혁적 리더십과 운동몰입의 관계에서 지각된 유능감과 스포츠 자신감의 매개효과 검증. **한국체육학회지**, 54(2), 123-135.
- 최헌혁(2018). 팀 스포츠 커뮤니케이션 척도의 타당성 검증. **한국웰니스학회**, 13(1), 179-191.
- 하동석(2010). **행정학 용어사전**. 서울 새정보미디어, 911-918.
- 한규원, 권민혁(2018). 운동선수의 커뮤니케이션, 팀 분위기, 팀 몰입, 팀 성과의 구조적 관계. **한국웰니스학회지**, 13(3), 181-195.
- 함규환, 양명환(2011). 운동선수들이 지각한 지도자의 리더십 유형이 스포츠몰입 결정요인에 미치는 영향: 심리적 욕구 만족의 매개효과 분석. **한국체육교육학회지**, 15(4), 117-137.
- 허남일, 이성철(2010). 커뮤니케이션 네트워크에서 불확실성이 집단응집력에 미치는 영향. **기업경영연구**, 17(1), 163-183.
- 홍기선(1985). 방송언어의 사용분석. **한국정신문화연구원**, 101.
- 홍기선(2003). 「커뮤니케이션론」, 나남출판사. p.140.
- 홍성찬, 정청희(2004). 고교 축구선수의 집단 응집력 개념구조. **한국체육학회**, 43(6), 307-320.
- 홍승희, 김구(2014). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **한국조직학회보**, 11(3), 25-54.
- 황규대, 박상진, 이광희, 이철기(2007). 「조직행동의 이해」, 서울: 박영사.
- 황재욱, 조현기, 윤아영(2020). 대학 팀 운동선수들의 긍정심리자본과 응집력 및 팀 만족의 구조적 관계. **한국융합과학회지**, 9(1), 105-121.

- Adadevoh, E. K., & Edward, K. (2003). *The relationship between transformational and transactional leadership behaviors of nursing managers and job satisfaction and organizational commitment among hospital nursing staff*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1). 1–18.
- Applebaum, W. (1973). Review: Geography, Marketing, and Urban Growth, Donald F. Mulvihill, Ruth Cope Mulvihill. *Geographical review*, 63(1), 136–137.
- Anshel, M. H. (1998). Sources of acute competitive stress and use of coping strategies as a function of age and gender. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 19(3), 469–486.
- Arnold, G. E., & Straub, W. F. (1972). Personality and group cohesiveness as determinants of success among interscholastic basketball teams. In I. D. Willams & L. M. Wankel(Eds.), *Processing of the Fourth Canadian Symposium on Psycho-Motor Learning and Sport Psychology*. Ottawa: Fitness and Amateur Sport Directorate, Department of National Health and Welfare.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L., & Ntoumanis, N. (2011). The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviors and athlete motivation. *Journal of sport and exercise psychology*, 33(1), 3–19.
- Atwater, D. C., & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management* 17: 177–193.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership, Charisma, and beyond*. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington Mass; Lexington Books. 29–49

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, c1999.
- Ball, J. R., & Carron, A. V. (1976). The influence of team cohesion and Participation Motivation upon Performance success in intercollegiate ice hockey. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 1, 271–275.
- Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J. & Atwater, A. (2002), “Modeling performance in teams: the effects of media type, shared leadership, interaction style and cohesion”, *Academy of Management Meeting*, Denver, CO.
- Bass, B. M. (1981). Leadership and Performance beyond expectation. *New York, Free Press, pp.12*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press, pp. 4–12*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press, pp. 18–19*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. j. (1990). “Manual for the Multifactor leadership Questionnaire,” *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City: Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transactional leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional transactional paradigm transcend



- organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207–218.
- Barnard, C. I. (1968). *The Function of Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barnum, C., & Wolniansky, N. (1989). 'Taking Cues from Body Language'. *Journal of Management Review*. 78(6). 59–61.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: Preview and conceptual framework. *Academy Management Review*, 2, 231–251.
- Bird, A. M. (1977). Team Structure and Success as Related to Cohesiveness and Leadership. *Journal of Social Psychology*, 103, 217–223.
- Birdwhistell, R. L. (1952). *Introduction to Kinesics: An Annotation System for Analysis of Body Motion and Gesture*. Louisville, Ky: University of Louisville.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organizations*. London : SAGE.
- Burgoon, J. K., Birk, T., & Pfau, M. (1990). 'Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility'. *Journal of Human Communication Research*. 17(1). 140–169.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bruner, M. W., Eys, M. A., Wilson, K. S., & Côté, J. (2014). Group cohesion and positive youth development in team sport athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(4), 219.
- Bruner, M. W., Eys, M. A., Blair Evans, M., Wilson, Kathleen. (2015). Interdependence and Social Identity in Youth Sport Teams. *Journal of applied sport psychology*, 27(3), 351–358.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology, 21*(4), 395–412.
- Carron, A. V. (1980). *Social Psychology of Sport*, Itacha, NY: Movement Publications.
- Carron, A. V., & Chelladurai, p. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology, 3*, 123–139.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretation and considerations. *Journal of Sport Psychology, 4*, 123–138.
- Carron, A. V. (1985). *Group dynamic in sport*, Ontario : Spodin Publishers.
- Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. Spodym Publishers.
- Carron, A, V, (1993). The sport team as an effective group, In J.M. Williams(Ed), *Applied Sport Psychology: Personal growth to peak performance*(pp.110–121). Mountain View, CA: Mayfield.
- Carron. A. V., & Ball. J. R. (1977). Cause–effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology, 12*, 49–60.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7*, 244–266.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist, 7*, 8–18.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). The group size–cohesion relationship in minimal group. *Small Group Research, 26*, 85–105.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. *Advances in sport and exercise psychology measurement, 23*(7), 213–226.
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport*. WV: Bookcrafters.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: *A meta analysis. Journal of Sport and Exercise*

- Psychology*, 24(2), 168–188.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Power and influence in groups: Introduction. *Group dynamics: Research and theory*, 3, 215–235.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7) 1521–1534.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation. Department of Management Sciences. University of Waterloo. Canada.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). *A reanalysis of formal structure in Sport Sciences*, 2, 9–14.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sport. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85–92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of leadership scale. *Journal do Sports Psychology*, 2, 34–45.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1997). A Classification of Facets of Athlete Satisfaction. *Journal of sport management*, 11(2), 133–159.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *Academy of Management Review*, 12, 4.
- Danielson, R. R., Zelhart, P. F., & Darke C. J. (1975). Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players.
- Delmonte, M. (1991). Use of non-verbal construing and metaphor in psychotherapy. *International Journal of Psychosomatics*, 38(1–4), 68–75.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the revolutionary process*. NY: Free Press.

- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, *45*, 735–744.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A longitudinal field study, *Leadership Quarterly*, *14*(3), 327–344.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R., & Miller, K. I. (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, *10*(2), 179–201.
- Eitzen, D. S. (1975). Group structure and Group Performance. In D. M. Landers, D. V. Harris, & R. W. Christina(Eds.), *Psychology of sport and motor behavior*, University Park, PA: College of cahper, Pennsylvania State University.
- Evans, C. R., & Dion, K. L.(1991). The Mediating Role of the Sense of Relatedness and Task Cohesion in the Relation between Psychological Power Distance and Efficency of a Working Team. *Journal of Psychology*, *4*(10),
- Eys, M, A., Loughhead, T, M., & Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise*, *8*, 281–296.
- Farace, R. V., Monge, P, R., & Russel, H. M. (1977). *Communication and organizing*, California: Addison–Wesley publishing company.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Hodge, C. N., Simensky, S. G., & Shi, J. (1996). Preliminary test of the model of coaching efficacy: Sources and outcomes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *18*, Supplement, 28.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing*.
- Fiedler, F. E. (1954). “Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *49–3* : 391–88.
- Fiedler, F. E. (1972). Personality Motivational Systems and Behavior of high and low

- LPC person. *Human Relations*, 25, 391–412.
- Filho, E., Dobersek, U., Gershgoren, L., Becker, B., & Tenenbaum, G. (2014). The cohesion–performance relationship in sport: A 10–year retrospective meta–analysis. *Sport Sciences for Health*, 10, 165–177
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In Fleishman, E. A. & Hunt, J. G.(Eds.), *Current Development in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Flippo, E. B. (1971). *Principles of Personnel Management*, New York : McGraw–Hill, 260–261.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Charles Thomas.
- Fraser–Thomas, J., Cote, J., & Deakin, J. (2008). Understanding dropout and prolonged engagement in adolescent competitive sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9, 645–662.
- Fromkin, V., & Rodman, J. (1983). *An Introduction to Language*. CBS College Publishing, New York. NY.
- Goldhaber, G. M. (1983). *Organizational Communication*. Wm. C. Brown Company Publishers, Dubuque, IA.
- Griffith, C. H., Wilson, J. F., Langer, S., & Haist, S. A. (2003). House staff nonverbal communication skills and standardized patient satisfaction. *Journal of General Internal Medicine*, 18(3), 170–174.
- Gruber, J. J., & Gray, G. R. (1981). Responses to forces influencing cohesion as a function of Player status and level of male varsity basketball competition. *Research Quarterly*, 53, 27–36.
- Hagstrom, W. O., & Selvin, H. C. (1965). The dimensions of cohesiveness in small groups. *Sociometry*, 28, 30–93.
- Harter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Hayes, A. F. (2013). Model templates for PROCESS for SPSS and SAS. Retrieved December, 12, 2013.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of Organization Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, pp.318. *Reserch Quarterly*, 46, 323-334.
- Hemphill, J. K., & Coon, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stordill & A. E. Coons(Eds), Leader behavior: Its Description and Measurement. Columbus : The Ohio State University.
- Holt, N. L., & Sparkes, A. C. (2001). An Ethnographic Study of Cohesiveness in a College Soccer Team Over a Season. *Sport Psychologist* 15(3), 237-259.
- House, R. J. (1988). Leadership theory and research: A report of progress. *International review of industrial and organizational psychology 1988*, 73-92.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership : some empirical generalizations and new reserch direction. In B. Staw & L. L. Cummings(eds.), *Reserch in Organizational Behavior, 1*(Greenwich, Conn,: JAJ press), 341-423.
- House, R. J. (1996). "The change nature of work: leadership in the twenty-first century",1st. ed. *The Joessey-Bass Management Series*, 411-450.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership, transactional leadership, Locus of control and support for Innovation: Key predictors of Consolidated-business- Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-905.
- Isoard-Gautheur, Guillet-Descas, & Lemyre, (2012). *A Prospective Study of the Influence of Perceived Coaching Style on Burnout Propensity in High Level Young Athletes: Using a Self-Determination Theory Perspective*. Sandrine Isoard-Gautheur and Emma Guillet-Descas, University of Lyon Pierre-Nicolas Lemyre Norwegian University of Sport Science.
- Johnson, P. O., & Fay, L. C. (1950). The Johnson-Neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, 15(4), 349-367.
- Jowett, S., & Nezelek, J. (2010). Relationship interdependence and satisfaction with important outcomes in coach-athlete dyads. *Journal of Social and Personal Relationships*, 29(3), 287-301.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The



- role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Kahai, S., Avolio, B. J., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), *Social Psychology of Organization(2nded)*. New York: John Wiley.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Face of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kenyon, (1970). JGR. *Journal of Geophysical Research*, 75(6), 1133-1135.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Klein, M., & Christiansen, G. (1969). Group Composition, Group Structure and Group Effectiveness of Basketball Teams. In J. W. Loy & G. S. Kenyon(Eds), *Sport, Culture and Society*. NY: Macmillan.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knezevich, S. J. (1984) *Administration of Public Education*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Kuhnert, K. W. (1994). *Transforming leadership: Developing people through delegation*.
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A Constructive/Developmental analysis, *Academy do Management Review*, 12, 648-657.
- Landers, D. M., & Crum, T. (1971). The effects of team success and formal structure on interpersonal relations and cohesiveness on basketball teams.

- International Journal of Sport Psychology*, 2, 88–96.
- Lander, D., & Luschen, G. (1974). Team performance outcome and the cohesiveness of competitive coaching teams. *International of sport sociology*, 9, 57–71.
- Landers, D. M., Brawle, L. R. (1981). *Group performance interaction and Leadership*. In G. R. F. Luschen & G. H. Sagar (Eds.), *Handbook of Social Science of Sport*. Champaign, Illinois: Stipe publishing Co.
- Lenk, H. (1969). Top performance despite internal conflict: An antithesis to a functionalistic proposition. In J. W. Loy & G. S. Kenyon (Eds.), *Sport, Culture, and Society*, N. Y: MacMillan, 393–397.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York: Harper.
- Liu, Z. (2005). Reading behavior in the digital environment. *Journal of documentation*.
- Loughead, T. M., & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior– satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(3), 355–371.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta–analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385–425.
- Mabry, E. A., & Barnes, R. E. (1980). *The dynamics of small group communication*. Prentice Hall.
- McGrath, J., (1962). “The influence on positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams,” *Journal of abnormal and Social Psychology*, 65–6, : 365–75.
- Martens, R., & Peterson, J. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 46–61.
- Martens, R., Peterson, J., & Loy, J. W. (1972). *Sport cohesiveness questionnaire*. Washington. DC: Aphaerd Publication.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper and Brothers.
- Melnick, M. J., & Chemers, M. M. (1974). Effects of group social structure on the success of basketball teams. *Research Quarterly. American Alliance for*

- Health, Physical Education and Recreation*, 45(1), 1-8.
- Mikalachki, A. (1969). *Group cohesion reconsidered*. London, Ontario: School Business Administration. Univ. of Western Ontario.
- Miller, J. W., Stromeyer, W. R., & Schwieterman, M. A. (2013). Extensions of the Johnson–Neyman technique to linear models with curvilinear effects: Derivations and analytical tools. *Multivariate behavioral research*, 48(2), 267–300.
- Mitchell, T. R. (1976), *People in Organization*, New York: Prentice–Hall.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: *An integration. Psychological bulletin*, 115(2), 210.
- Myers, A. E. (1962). Team competition. Success and adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 65, 325–332.
- Myers, N. D., Vargas Tonsing, T. M., & Feltz, D. L.(2005). Coaching efficacy in intercollegiate coaches; Sources, coaching behavior, and team variables. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 129 143.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change, *California Management Review. Winter*, 77–97.
- Nixon, H. L. (1977). Cohesiveness and Team success: A theoretical reformulation. *Review of Sport and Leisure*, 2, 36–57.
- Ogilvie, B. C., & Tukto, T. A. (1966). *Problem athletes and how to handle them*. Pelham Books.
- Ogilvie, B. C., & Tutko, T. A.(1970). Self perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. In S. Kenyon(Ed), *Contemporary psychology of sport(pp.73–78)*. Chicago, IL: The Athletic Institute.
- Paskevich, D. M., Estabrooks, P. A., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (2001). Group cohesion in sport and exercise. Dans RN, Singer, HA, Hausenblas, CM Janelle,(Éds.), *Handbook of sport psychology*. 472–494.
- Peters, T. J. (1997). *Transactional and Transformational leadership: predictors of employee satisfaction, commitment, and productivity*. Doctoral dissertation of

- Philosophy, Marquette University.
- Peterson, J. A., & Martens, R. (1972). Success and residential affiliation as determinants of team cohesiveness. *Research Quarterly. American Association for Health, Physical Education and Recreation*, 43(1), 62–76.
- Peterson, S. A., & Simon, T. J. (2000). Computational evidence for the subitizing phenomenon as an emergent property of the human cognitive architecture. *Cognitive Science*, 24(1), 93–122.
- Philippe, R. A., & Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach athlete relationships: - What male swimmers say about their male coaches. *Psychology of sport and exercise*, 7(2), 159–171.
- Reinboth, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, 28(3), 297–313.
- Ruder, M. K., & Gill, D. L. (1982). Immediate effects of win-loss on perceptions of cohesion intramural and intercollegiate volleyball teams. *Journal of Sport Psychology*. 4, 227–234.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools (pp. 54–77). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: *A Self-Concept Based Theory*, *Organization Science*, 4, 1–17.
- Shaw, M. E. (1981). Group dynamics: *The psychology of small group behavior*. New York, McGraw-Hall.
- Shaw, M. E. M. D. L., Weaver, D. H., & Mc Combs, M. (1997). *Communication and democracy: Exploring the intellectual frontiers in agenda-setting theory*. Psychology Press.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, conservation, And Creativity, *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Short, S. E., Sullivan, P., & Feltz, D. L. (2005). Development and preliminary validation of the collective efficacy questionnaire for sports. *Measurement in*

- Physical Education and Exercise Science*, 9(3), 181–202.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Curtis, B. (1978). Coaching behaviors in little league baseball. In F. L. Smoll & Smith, R. E(Eds.), *Psychological perspectives in youth sports*, 173–201. Washington D. C.: hemisphere.
- Smith, R. E., Zane, N. E. S., Smoll, F. L., & Coppel, D. B. (1983). Behavioral assessment in youth sports: Coaching behaviors and children's attitudes. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 15, 208–214.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of sport and exercise*, 14(2), 249–257.
- Smoll, T. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behavior in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522–1551.
- Soper, D. S. (2013). Interaction (Version 1.7. 2211). *Computer Program*]. Fullerton: California State University.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301–311.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20(2), 503–530.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*, ' 1st Eds., NewYork: Free Press.
- Sullivan, P. A. (2004). Communication differences between male and female team sport athletes. *Communication Reports*, 17(2), 121–128.
- Sullivan, P. A., & Feltz, D. L. (2003). The Preliminary Development of the Scale for Effective Communication in Team Sports (SECTS). *Journal of applied social psychology*, 33(8), 1693–1715.
- Sullivan, P. J., & Short, S. (2011). Further operationalization of intra-team Communi-cation in sport: An updated version of the scale of effective Communication in team sport (SECTS-2). *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 471–487.

- Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 378–391.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Swain, A., & Jones, G. (1995). Effects of goal-setting interventions on selected basketball skills: A single-subject design. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66(1), 51–63.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization*. New York: McGraw–Hill.
- Terborg, J., Castore, C., & DeNinno, J. (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 782–790.
- Todd, S. Y., & Kent, A. (2004). Perceptions of the role differentiation behaviors of ideal peer leaders: A study of adolescent athletes. *International Sports Journal*, 105–118.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leadership. *Training and Development Journal*, 66(1), 45–53.
- Unruh, S., Unruh, N., Moorman, M., & Seasha, S. (2005). Collegiate student athletes' satisfaction with athletic trainers. *Journal of Athletic Training*, 40(1), 52–55.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M. A., & Rousseau, F. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(3), 373–392.
- Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. *Translated & Edited by T. Parson, N.Y: Free Press*.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (1999). *Foundation of Sport and Exercise Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Widmeyer, W. N., & Martens, R. (1978). When Cohesion Predicts Performance



- outcome in sport. *Research Quarterly*, 49, 372–380.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). The measurement of cohesion in sport team: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Exercise & Sport Psychology*, 9, 275–294.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1990). The effects of group size in sport. *Journal of Exercise and Sport Psychology*, 12, 177–190.
- Widmeyer, W. N., & Williams, J. M. (1991). Predicting cohesion in a coaching sport team. *Small Group Research*, 22(4), 548–557.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds), *Handbook of research on sport psychology*, 672–692. New York: Macmillan.
- Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in womans intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*. 4, 324–337.
- Williams, J. M., & Widmeyr, W. N. (1991). The cohesion performance outcomes relationship in a coaching sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 13, 364–379.
- Wu, Neubert., & Yi, (2007). *Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions*.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple level of analysis. *Human Relations*, 43, 975–995.
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103–117.
- Yukelson, D. (1993). Communicating effectively. In J. Williams(Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal growth to peak performance*(PP.122–136). Mountain View, CA: Mayfield.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership. A review of and reserch. *Journal of Management*, 15(2), 414–440.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organization*, 3rd, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., Ritman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483.

## 감사의 글

계절이 바뀌고 또 바뀌며 하루하루 지나온 수많은 번뇌의 시간은 제 자신을 더욱 단단하게 하였습니다. 그렇게 끝나지 않을 것 같던 과정의 문턱이 이제 비로소 그 길을 허락함에 가슴 벅찬 성취감을 느낍니다. 스포츠 현장에서 선수들과 지도자, 그리고 다양한 분들과의 끝없는 소통 속에서 끊임없이 고민하면서도 리더십의 의미에 대한 해답을 찾지 못하여 헤매기를 수십 년, 지난세월 저를 공부하게 만들고 박사학위에 도전하게 깨우침의 모티브를 제공해준 모든 관계자분들께 감사드립니다.

많은 애정과 관심으로 논문 작성의 시작에서 마무리 까지 모든 과정에서 깊은 학문적 해안으로 부족한 부분을 채워주시며, 지적인 성장을 하는데 밑거름이 되도록 열정으로 지도해주신 양명환 지도교수님의 제자 사랑에 무한한 감사를 드립니다. 논문 심사과정에서 심도 있는 분석과 조언을 해주신 김덕진 교수님, 김미예 교수님, 서태범 교수님, 백혜경 교수님께도 감사의 말씀을 전합니다. 석, 박사 과정동안 학문적 초석을 다져주시고 아낌없는 조언을 해주신 류재청 교수님, 김영표 교수님께 감사의 인사를 전합니다.

바쁜 일상 속에서도 논문작성과 통계 처리에서 학자적인 시각으로 완성본이 나오기 까지 아낌없는 조언을 지원해준 오영택 박사에게 감사드리며, 불철주야 학문연구에 최선을 다하고 있는 스포츠통계학 연구실을 비롯한 모든 연구실 선생님들과 학과의 업무에 충실히 임하고 있는 조교 선생님들 앞날에도 영광이 함께하기를 기대합니다. 그리고 훈련 및 경기 일정이 바쁜 와중에서도 흔쾌히 설문조사에 임해주었던 선수들과 지도자들께도 매우 고마운 말씀을 전합니다.

오랜 시간 동안 가장으로서 역할에 충실하지 못하여 섭섭했을 텐데 불평 한 마디 없이 뒷바라지 해주고 용기를 준 내 인생의 영원한 친구 고미자 여사에게 영광을 돌립니다. 학교 체육교육 현장에서 소임을 다하고 있는 딸 지혜와 해병장교로서 책무를 다하고 있는 든든한 두 아들 관용, 관규 모두 잘 키워서 고맙다. 어려운 와중에서도 가정을 꾸려 행복하게 지내고 있는 5남매 형 창훈, 동생 윤숙, 윤희, 윤정과 형수님 홍재숙, 매제들 고금봉, 오태현, 정재훈 그리고 존경하는 장모님 오선옥 여사와 처남들 고희봉, 희철, 군철, 처제 미경, 동서 김윤관 과 처가댁 식구들 모두 고맙습니다.

그리고 수많은 세월을 함께하며 검도발전을 기대하고 소망해 왔던, 형제 같은 김병수 회장님, 기창 형님, 종철 형님을 비롯한 선, 후배 검도가족 여러분과 저를 아껴 주신 모든 분들께 진심으로 감사드립니다.

하나의 마침표가 끝이 아닌 새로운 시작임을 가슴 깊이 새기며, 지금까지 배워온 지식과 경험을 바탕으로 학문에 더욱 정진토록 할 것이며, 체육현장에 반드시 필요한 일꾼이 되도록 하겠습니다. 감사합니다.

2020. 7. 연구실에서

박 동 훈 배상

- 부 록 -

1. 카리스마, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-과제)의 조절효과 검증

표 1. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0359$ , $F(3, 228)=2.8340$ , $p<.039$								
상수항	4.877	2.827		1.725	-.6932	10.4473		
카리스마 (독립변인)	.105	.662		.158	-1.1988	1.4085		
집단-과제 응집력 (조절변인)	.198	.676		.293	-1.1334	1.5288		
카리스마 × 집단-과제	-.003	.157		-.0156	-.3119	.3070		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1529$ , $F(2, 229)=20.6730$ , $p<.000$								
상수항	3.7980	.758		5.0132***	2.3052	5.2907		
카리스마 (예언변인)	.319	.119		2.6736**	.0840	.5550		
수용성 (매개변인)	.561	.102		5.4869***	.3592	.7618		
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4724)	.080		.069				-.0371	.2217
Mean(.0000)	.866		.052				-.0069	.1987
+1SD(.4724)	.093		.069				-.0221	.2646
조절된 매개효과지수	.013		.096				-.1602	.2177

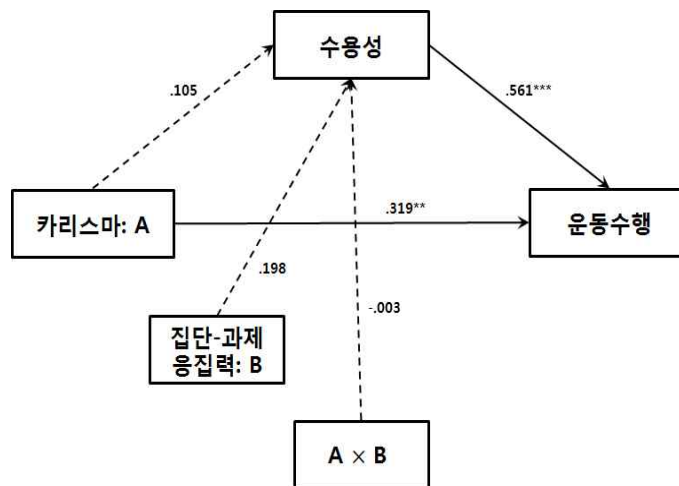


그림 1. 조절된 매개효과 의 통계모형

## 2. 카리스마, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-과제)의 조절효과 검증

표 2. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력 의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(중속변인: 수용성), $R^2=.0230$ , $F(3, 228)=3.9847$ , $p<.150$									
상수항	8.8496	2.396		3.694***	4.1288	13.5703			
카리스마 (독립변인)	-.666	.569		-1.1692	-1.7875	.4562			
개인-과제 응집력 (조절변인)	-.783	.559		-1.4005	-1.8838	.3185			
카리스마 × 개인-과제	.189	..132		1.4264	-.0720	.4499			
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.1529$ , $F(2, 229)=20.6730$ , $p<.000$									
상수항	3.7980	.758		5.0132***	2.3052	5.2907			
카리스마 (예언변인)	.319	.119		2.6736***	.0840	.5550			
수용성 (매개변인)	.560	.102		5.4869***	.3592	.7618			
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.4921)	.049		.066				-.0549	.1953	
Mean(.0000)	.120		.053				.0291	.2384	
+1SD(.4921)	.191		.066				.0790	.3482	
조절된 매개효과지수	.144		.082				-.0304	.2765	

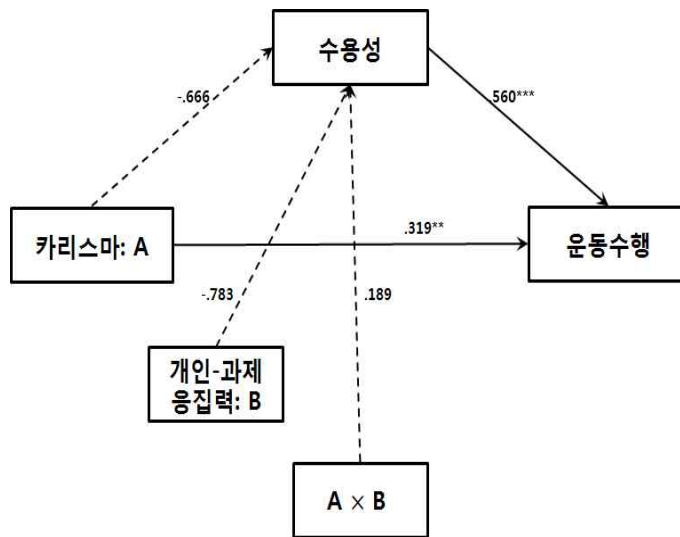


그림 2. 조절된 매개효과 의 통계모형



### 3. 카리스마, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 3. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0769$ , $F(3, 228)=6.3329$ , $p<.000$								
상수항	4.2667	2.808		1.5194	-1.2666	9.8000		
카리스마 (독립변인)	.147	.674		.2184	-1.1805	1.4748		
개인-사회 응집력 (조절변인)	.328	.647		.5072	-.9462	1.6021		
카리스마 × 개인-사회	-.011	.155		-.0734	-.3160	.2933		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1529$ , $F(2, 229)=20.6730$ , $p<.000$								
상수항	3.7980	.758		5.0132***	2.3052	5.2907		
카리스마 (예언변인)	.319	.119		2.6736***	.0840	.5550		
수용성 (매개변인)	.560	.102		5.4869***	.3592	.7618		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	.102		.080				-.0256	.3011
Mean(.0000)	.087		.050				.0051	.2081
+1SD(.5230)	.073		.066				-.0640	.2061
조절된 매개효과지수	-.028		.103				-.2694	.1553

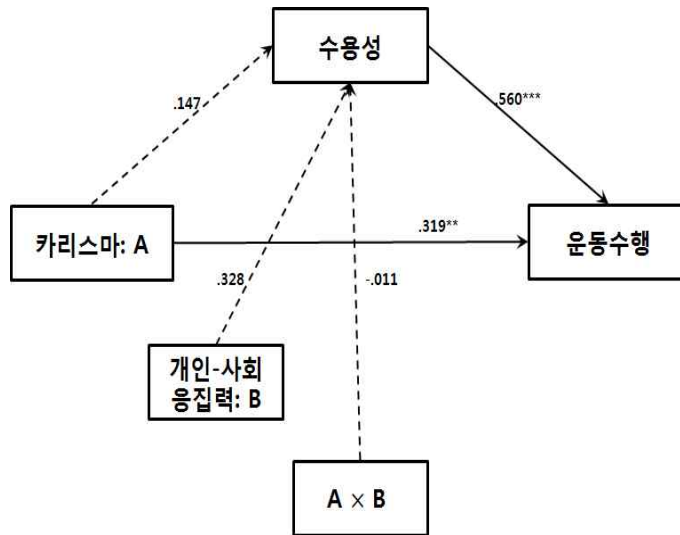


그림 3. 조절된 매개효과 의 통계모형

4. 영감적 동기부여, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-과제)의 조절효과 검증

표 4. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0335$ $F(3, 228)=2.6352$ , $p<.05$									
상수항	6.110	.038		161.816***	6.0356	6.1844			
영감적 동기 (독립변인)	.086	.093		.930	-.0964	.2687			
집단-과제 응집력 (조절변인)	.211	.080		2.621**	.0523	.3691			
영감적 동기 × 집단-과제	-.016	.220		-.073	-.4499	.4178			
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1372$ , $F(2, 229)=18.2005$ , $p<.000$									
상수항	5.0215	.629		7.976***	3.7810	6.2621			
영감적 동기 (예언변인)	.245	.146		1.682	-.0121	.5327			
수용성 (매개변인)	.582	.102		5.672***	.3797	.7839			
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.4724)	.054		.078				-.1033	.2097	
Mean(.0000)	.050		.057				-.0522	.1713	
+1SD(.4724)	.046		.092				-.0964	.2680	
조절된 매개효과지수	-.009		.134				-.2175	.3103	

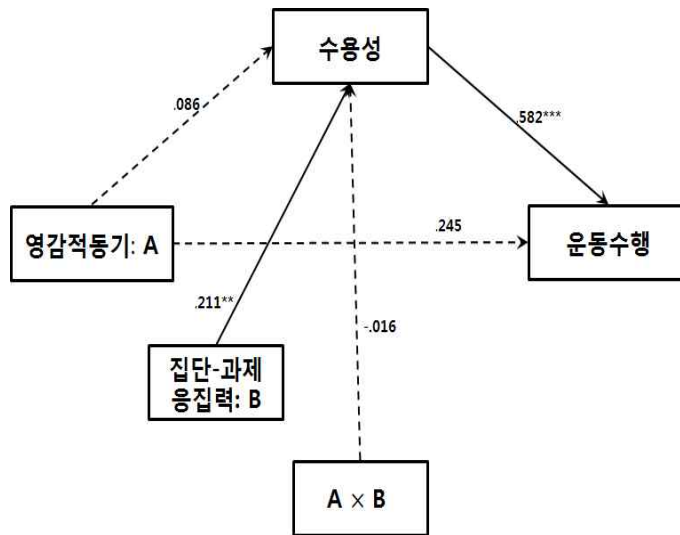


그림 4. 조절된 매개효과 의 통계모형

5. 영감적 동기부여, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-사회)의 조절효과 검증

표 5. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0060$ $F(3, 228)=.4583$ , $p>.711$									
상수항	6.110	.038		159.616***	6.0348	6.1856			
영감적 동기 (독립변인)	.099	.096		1.030	-.0903	.2881			
집단-사회 응집력 (조절변인)	.038	.076		.505	-.1115	.1884			
영감적 동기×집단-사회	-.066	.193		-.339	-.4467	.3156			
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1372$ , $F(2, 229)=18.2005$ , $p<.000$									
상수항	5.0215	.629		7.976***	3.7810	6.2621			
영감적 동기 (예언변인)	.245	.146		1.682	-.0121	.5327			
수용성 (매개변인)	.582	.102		5.672***	.3797	.7839			
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.5048)	.076		.089				-.0759	.2749	
Mean(.0000)	.057		.059				-.0504	.1829	
+1SD(.5048)	.038		.078				-.1013	.2079	
조절된 매개효과지수	-.038		.118				-.2854	.1857	

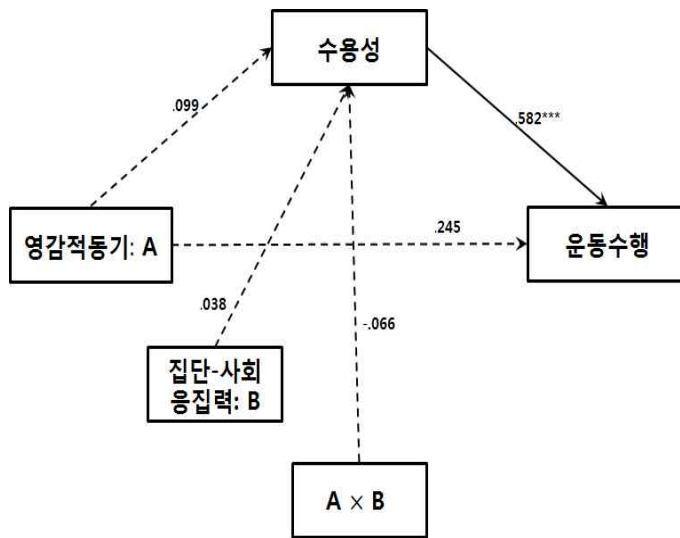


그림 5. 조절된 매개효과 의 통계모형

6. 영감적 동기부여, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-과제)의 조절효과 검증

표 6. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0060$ $F(3, 228)=.4602$ , $p>.710$								
상수항	6.112	.038		158.891***	6.0365	6.1881		
영감적 동기 (독립변인)	.094	.094		.993	-.0926	.2805		
개인-과제 응집력 (조절변인)	.003	.079		.031	-.1544	.1594		
영감적 동기× 개인-과제	-.097	.158		-.615	-.4083	.2140		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1372$ , $F(2, 229)=18.2005$ , $p<.000$								
상수항	5.0215	.629		7.976***	3.7810	6.2621		
영감적 동기 (예언변인)	.245	.146		1.682	-.0121	.5327		
수용성 (매개변인)	.582	.102		5.672***	.3797	.7839		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)	.082		.075				-.0990	.2118
Mean(.0000)	.054		.060				-.0642	.1758
+1SD(.4921)	.027		.079				-.1332	.1776
조절된 매개효과지수	-.056		.097				-.2235	.1737

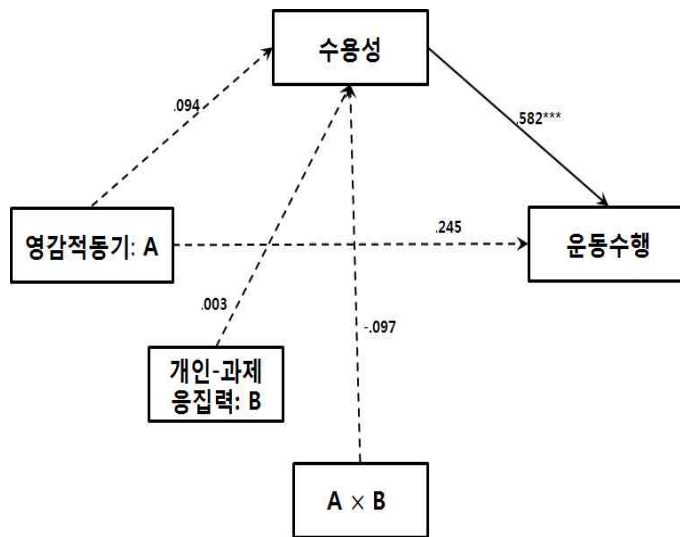


그림 6. 조절된 매개효과 의 통계모형

7. 영감적 동기부여, 수용성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 7. 커뮤니케이션(수용성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(종속변인: 수용성), $R^2=.0784$ $F(3, 228)=6.4618$ , $p<.000$									
상수항	6.112	.037		165.551***	6.0400	6.1855			
영감적 동기 (독립변인)	.050	.092		.544	-.1309	.2308			
개인-사회 응집력 (조절변인)	.279	.071		3.903***	.1380	.4194			
영감적 동기× 개인-사회	-.194	.158		-1.224	-.5070	.1183			
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1372$ , $F(2, 229)=18.2005$ , $p<.000$									
상수항	5.0215	.629		7.976***	3.7810	6.2621			
영감적 동기 (예언변인)	.245	.146		1.682	-.0121	.5327			
수용성 (매개변인)	.582	.102		5.672***	.3797	.7839			
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.5230)	.088		.068				-.0461	.2262	
Mean(.0000)	.029		.049				-.0610	.1335	
+1SD(.5230)	-.030		.069				-.1568	.1162	
조절된 매개효과지수	-.113		.090				-.1568	.1162	

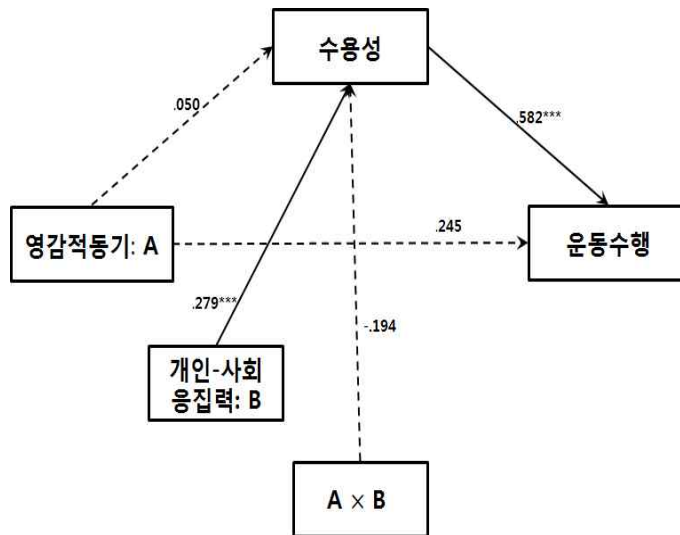


그림 7. 조절된 매개효과 의 통계모형

8. 카리스마, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-사회)의 조절효과 검증

표 8. 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 특수성), $R^2=.0332$ , $F(3, 228)=2.6123$ , $p<.052$								
상수항	14.39	10.282		1.4002	-5.8637	34.6574		
카리스마 (독립변인)	-2.813	2.420		-1.1620	-7.5831	1.9572		
집단-사회 응집력 (조절변인)	-2.992	2.30		-1.2999	-7.5279	1.5435		
카리스마 × 집단-사회	.769	.541		1.4202	-.2978	1.8350		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.2047$ , $F(2, 229)=29.4622$ , $p<.000$								
상수항	7.085	.491		14.4226***	6.1173	8.0532		
카리스마 (예언변인)	.513	.116		4.4162***	.2842	.7421		
특수성 (매개변인)	-.187	.027		-6.8523***	-.2413	-.1335		
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5048)	.044		.079				-.0938	.2139
Mean(.0000)	-.056		.055				-.1752	.0470
+1SD(.5048)	-.158		.072				-.3138	-.0357
조절된 매개효과지수	-.200		.102				-.4334	-.0374

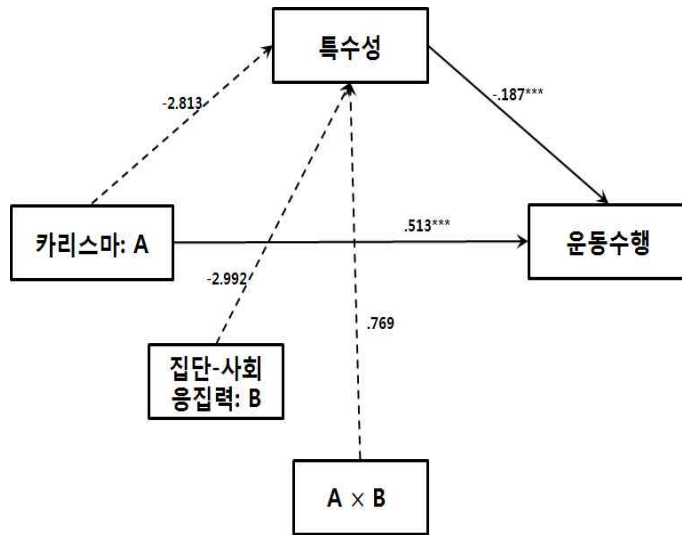


그림 8. 조절된 매개효과 의 통계모형



9. 카리스마, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-과제)의 조절효과 검증

표 9. 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 특수성), $R^2=.0275$ , $F(3, 228)=2.1515$ , $p<.094$								
상수항	9.147	8.680		1.0538	-7.9560	26.2506		
카리스마 (독립변인)	-1.063	2.062		-.5154	-5.1277	3.0013		
개인-과제 응집력 (조절변인)	-1.928	2.024		-.9522	-5.9174	2.0617		
카리스마 × 개인-과제	.399	.479		.8330	-.5458	1.3452		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.2047$ , $F(2, 229)=29.4622$ , $p<.000$								
상수항	7.085	.491		14.4226***	6.1173	8.0532		
카리스마 (예언변인)	.513	.116		4.4162***	.2842	.7421		
특수성 (매개변인)	-.187	.027		-6.8523***	-.2413	-.1335		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)							-.2015	.0505
Mean(.0000)							-.2092	.0216
+1SD(.4921)							-.2767	.0527
조절된 매개효과지수							-.1822	.1400

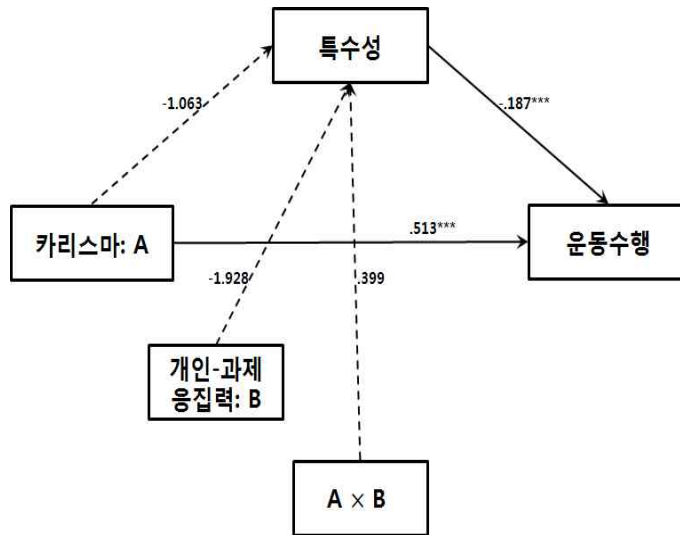


그림 9. 조절된 매개효과 의 통계모형

10. 카리스마, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 10. 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 특수성), $R^2=.0419$ , $F(3, 228)=3.3211$ , $p<.020$								
상수항	12.078	10.389		1.163	-8.3932	32.5501		
카리스마 (독립변인)	-1.479	2.493		-.5935	-6.3918	3.4325		
개인-사회 응집력 (조절변인)	-2.629	2.392		-1.0989	-7.3429	2.0850		
카리스마 × 개인-사회	.502	.572		.8781	-.6248	1.6294		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.2047$ , $F(2, 229)=29.4622$ , $p<.000$								
상수항	7.085	.491		14.4226***	6.1173	8.0532		
카리스마 (예언변인)	.513	.116		4.4162***	.2842	.7421		
특수성 (매개변인)	-.187	.027		-6.8523***	-.2413	-.1335		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	-.040		.062				-.1732	.0719
Mean(.0000)	-.091		.057				-.2115	.0195
+1SD(.5230)	-.142		.091				-.3340	.0368
조절된 매개효과지수	-.097		.102				-.2946	.1059

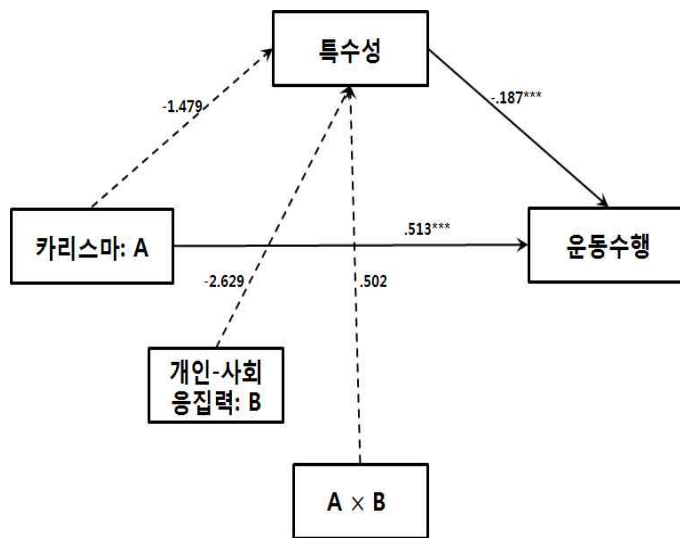


그림 10. 조절된 매개효과 의 통계모형

11. 영감적 동기부여, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-과제)의 조절효과 검증

표 11. 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(중속변인: 특수성), $R^2=.0142$ , $F(3, 228)=1.0963$ , $p>.851$								
상수항	3.650	.138		26.359***	3.3774	3.9232		
영감적 동기 (독립변인)	-.381	.339		-1.069	-1.0326	.3062		
집단-과제 응집력 (조절변인)	-.069	.295		-.489	-.7252	.4367		
영감적 동기× 집단-과제	-1.104	.807		-1.299	-2.6409	.5414		
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.1468$ , $F(2, 229)=19.7035$ , $p<.000$								
상수항	9.183	.118		77.690***	8.9505	9.4163		
영감적 동기 (예언변인)	.237	.145		1.630	-.0494	.5225		
특수성 (매개변인)	-.167	.028		-5.927***	-.2219	-.1112		
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4724)	-.022		.083				-.1768	.1525
Mean(.0000)	.060		.054				-.0412	.1725
+1SD(.4724)	.143		.085				-.0103	.3270
조절된 매개효과지수	.175		.137				-.0913	.4557

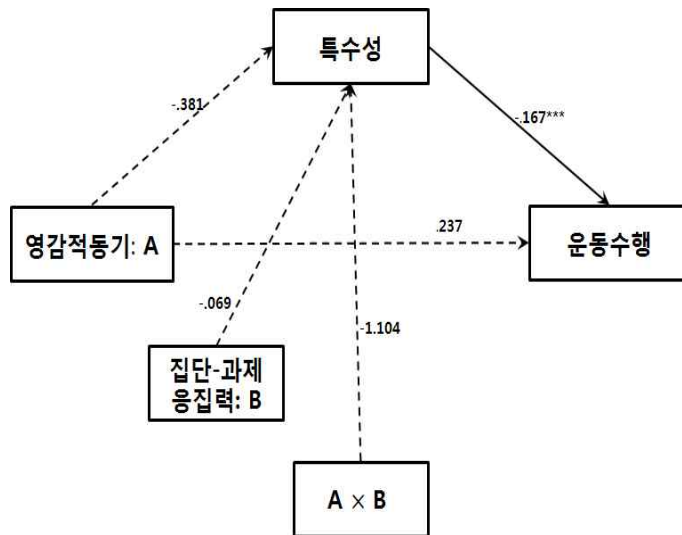


그림 11. 조절된 매개효과 의 통계모형

12. 영감적 동기부여, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-사회)의 조절효과 검증

표 12. 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(종속변인: 특수성), $R^2=.0135$ , $F(3, 228)=1.0384$ , $p>.376$									
상수항	3.641	.138		26.297***	3.3690	3.9147			
영감적 동기 (독립변인)	-.449	.347		-1.291	-1.1331	.2358			
집단-사회 응집력 (조절변인)	.303	.275		1.101	-.2393	.8458			
영감적 동기× 집단-사회	.613	.699		.875	-.7660	1.9916			
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1468$ , $F(2, 229)=19.7035$ , $p<.000$									
상수항	9.183	.118		77.690***	8.9505	9.4163			
영감적 동기 (예언변인)	.237	.145		1.630	-.0494	.5225			
특수성 (매개변인)	-.167	.028		-5.927***	-.2219	-.1112			
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.5048)	.126		.107				-.0448	.3687	
Mean(.0000)	.075		.061				-.0336	.2079	
+1SD(.5048)	.023		.066				-.1123	.1497	
조절된 매개효과지수	-.102		.128				-.3897	.1095	

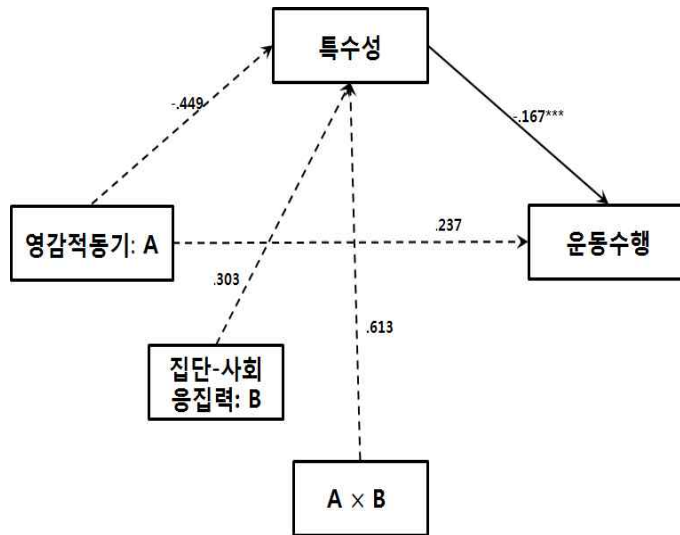


그림 12. 조절된 매개효과 의 통계모형

13. 영감적 동기부여, 특수성 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 13. 커뮤니케이션(특수성)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 특수성), $R^2=.0186$ , $F(3, 228)=1.4428$ , $p>.231$								
상수항	3.650	.138		26.381***	3.3775	3.9228		
영감적 동기 (독립변인)	-.373	.344		-1.098	-1.0556	.2999		
개인-사회 응집력 (조절변인)	-.454	.267		-1.696	-.9811	.0733		
영감적 동기× 개인-사회	-.402	.595		-.675	-1.5731	.7700		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1468$ , $F(2, 229)=19.7035$ , $p<.000$								
상수항	9.183	.118		77.690***	8.9505	9.4163		
영감적 동기 (예언변인)	.237	.145		1.630	-.0494	.5225		
특수성 (매개변인)	-.167	.028		-5.927***	-.2219	-.1112		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	.028		.055				-.0776	.1393
Mean(.0000)	.063		.059				-.0527	.1838
+1SD(.5230)	.098		.089				-.0878	.2726
조절된 매개효과지수	.067		.085				-.1100	.2279

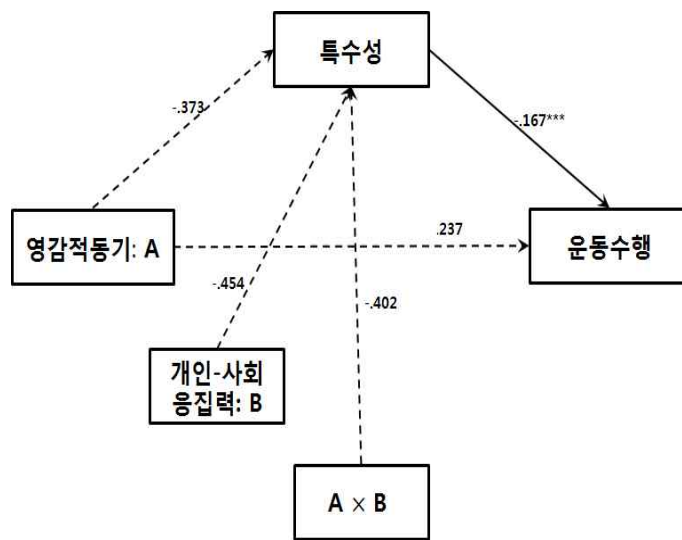


그림 13. 조절된 매개효과 의 통계모형

14. 카리스마, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-사회)의 조절효과 검증

표 14. 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(중속변인: 긍정갈등), $R^2=.0278$ F(3, 228)=2.1746, $p<.091$									
상수항	2.388	3.791		.6300	-5.0823	9.8600			
카리스마 (독립변인)	.562	.892		.6296	-1.1969	2.3211			
집단-사회 응집력 (조절변인)	.667	.849		.7860	-1.0054	2.3397			
카리스마 × 집단-사회	-.104	.199		-.5227	-.4975	.2889			
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.2024$ , F(2, 229)=29.0512, $p<.000$									
상수항	4.236	.062		6.7495***	2.9994	5.4724			
카리스마 (예언변인)	.343	.115		2.9682***	.1152	.5700			
긍정갈등 (매개변인)	.502	.073		6.7945***	.3564	.6476			
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.5048)	.132		.080				-.0155	.2982	
Mean(.0000)	.118		.046				.0291	.2188	
+1SD(.5048)	.105		.047				.0188	.2063	
조절된 매개효과지수	-.207		.091				-.2132	.1502	

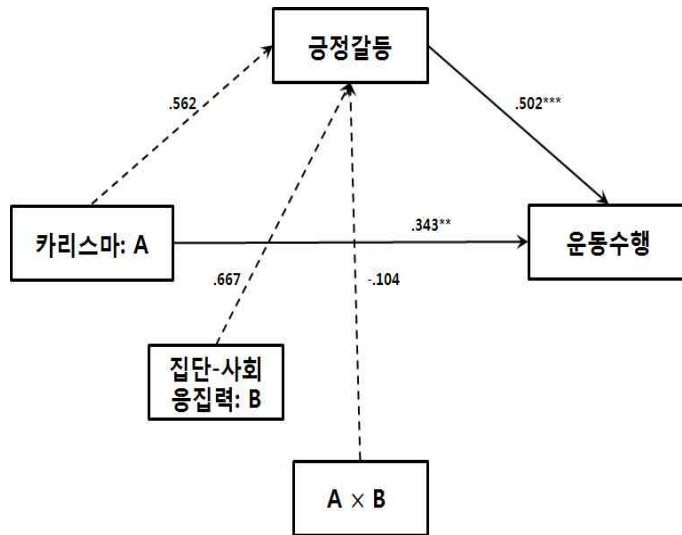


그림 14. 조절된 매개효과 의 통계모형

15. 카리스마, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-과제)의 조절효과 검증

표 15. 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 긍정갈등), $R^2=.0182$ , $F(3, 228)=1.4123$ , $p<.240$								
상수항	2.3863	3.207		.7441	-3.9330	8.7055		
카리스마 (독립변인)	.634	.762		.8317	-.8679	2.1356		
개인-과제 응집력 (조절변인)	.696	.748		.9302	-.7781	2.1699		
카리스마 × 개인-과제	-.127	.177		-.7142	-.4760	.2227		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.2024$ , $F(2, 229)=29.0512$ , $p<.000$								
상수항	4.236	.062		6.7495***	2.9994	5.4724		
카리스마 (예언변인)	.343	.115		2.9682***	.1152	.5700		
긍정갈등 (매개변인)	.502	.073		6.7945***	.3564	.6476		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)	.107		.056				.0083	.2393
Mean(.0000)	.110		.045				.0231	.2128
+1SD(.4921)	.113		.064				-.0116	.2448
조절된 매개효과지수	.006		.079				-.1363	.1763

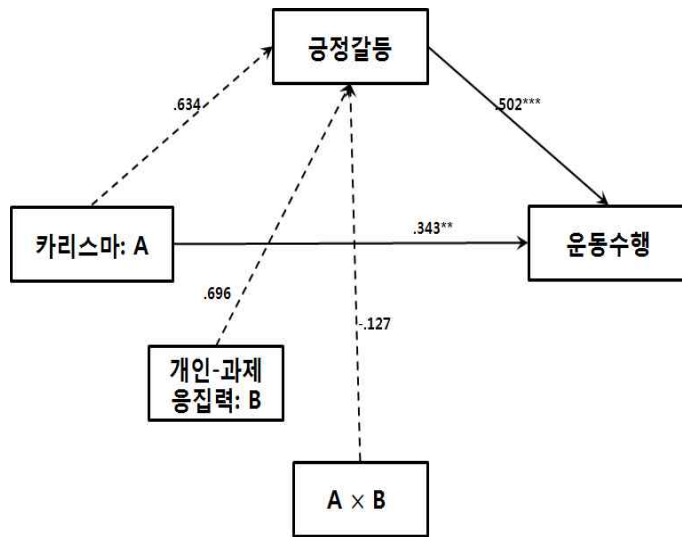


그림 15. 조절된 매개효과 의 통계모형



16. 카리스마, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 16. 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 긍정갈등), $R^2=.0563$ , $F(3, 228)=4.5341$ , $p<.004$								
상수항	.7075	3.791		.1866	-6.7636	8.1785		
카리스마 (독립변인)	.870	.909		.9566	-.9223	2.6630		
개인-사회 응집력 (조절변인)	1.105	.873		1.2655	-.6165	2.8252		
카리스마 × 개인-사회	-.187	.208		-.8949	-.5982	.2245		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.2024$ , $F(2, 229)=29.0512$ , $p<.000$								
상수항	4.236	.062		6.7495***	2.9994	5.4724		
카리스마 (예언변인)	.343	.115		2.9682***	.1152	.5700		
긍정갈등 (매개변인)	.502	.073		6.7945***	.3564	.6476		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	.1153		.0627				-.0043	.2443
Mean(.0000)	.0976		.0456				.0113	.1894
+1SD(.5230)	.0800		.0626				-.0573	.1992
조절된 매개효과지수	-.0338		.0821				-.2174	.1021

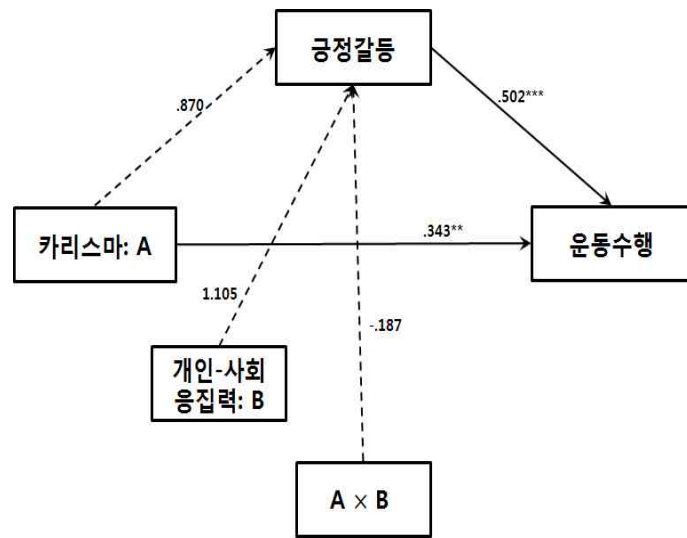


그림 16. 조절된 매개효과 의 통계모형

17. 영감적 동기부여, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-과제)의 조절효과 검증

표 17. 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 긍정갈등), $R^2=.0239$ , $F(3, 228)=1.8585$ , $p>.137$								
상수항	5.752	.051		113.505***	5.6518	5.8515		
영감적 동기 (독립변인)	.095	.124		.763	-.1501	.3398		
집단-과제 응집력 (조절변인)	.149	.108		1.378	-.0639	.3613		
영감적 동기× 집단-과제	.473	.295		1.602	-.1088	1.0556		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1824$ , $F(2, 229)=25.5518$ , $p<.000$								
상수항	5.639	.434		12.998***	4.7849	6.4947		
영감적 동기 (예언변인)	.246	.142		1.736	-.0333	.5258		
긍정갈등 (매개변인)	.510	.075		6.828***	.3631	.6576		
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4724)	-.0657		.112				-.2834	.1551
Mean(.0000)	.048		.068				-.0931	.1799
+1SD(.4724)	.162		.116				-.0947	.3623
조절된 매개효과지수	.242		.194				-.1665	.5933

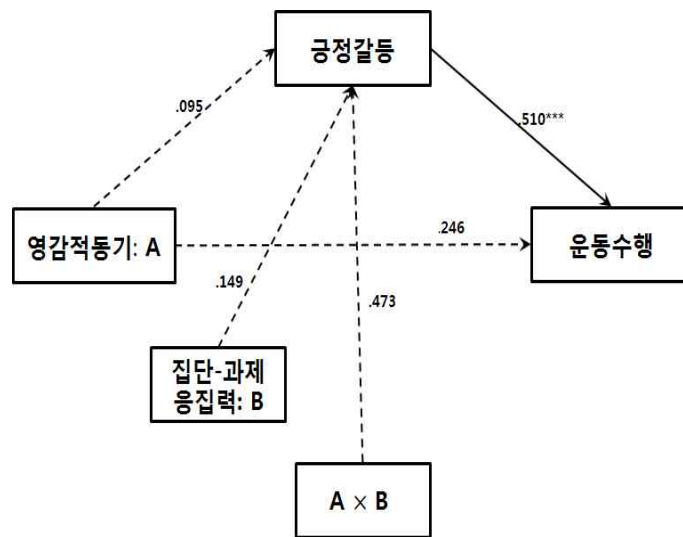


그림 17. 조절된 매개효과 의 통계모형

18. 영감적 동기부여, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-과제)의 조절효과 검증

표 18. 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 긍정갈등), $R^2=.0165$ , $F(3, 228)=1.2747$ , $p>.283$								
상수항	5.750	.051		112.539***	5.6498	5.8512		
영감적 동기 (독립변인)	.076	.126		.602	-.1721	.3235		
개인-과제 응집력 (조절변인)	.180	.106		1.706	-.0280	.3888		
영감적 동기× 개인-과제	.156	.209		.738	-.2585	.5682		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1824$ , $F(2, 229)=25.5518$ , $p<.000$								
상수항	5.639	.434		12.998***	4.7849	6.4947		
영감적 동기 (예언변인)	.246	.142		1.736	-.0333	.5258		
긍정갈등 (매개변인)	.510	.075		6.828***	.3631	.6576		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)	-.0003		.109				-.1764	.2605
Mean(.0000)	.0386		.076				-.1094	.1928
+1SD(.4921)	.0775		.093				-.1272	.2428
조절된 매개효과지수	.0790		.137				-.2749	.2599

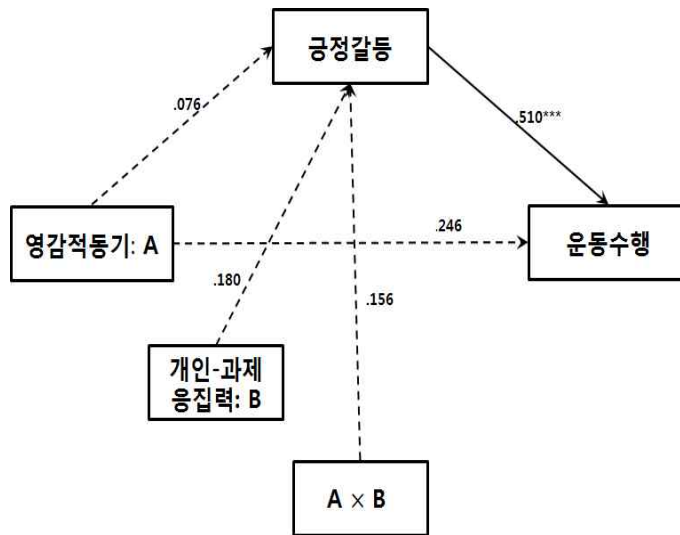


그림 18. 조절된 매개효과 의 통계모형

19. 영감적 동기부여, 긍정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 19. 커뮤니케이션(긍정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 긍정갈등), $R^2=.0531$ , $F(3, 228)=4.2652$ , $p<.005$								
상수항	5.754	.050		115.131***	5.6554	5.8523		
영감적 동기 (독립변인)	.078	.124		.631	-.1665	.3232		
개인-사회 응집력 (조절변인)	.334	.096		3.459***	.1439	.5248		
영감적 동기× 개인-사회	.031	.215		.144	-.3923	.4540		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.1824$ , $F(2, 229)=25.5518$ , $p<.000$								
상수항	5.639	.434		12.998***	4.7849	6.4947		
영감적 동기 (예언변인)	.246	.142		1.736	-.0333	.5258		
긍정갈등 (매개변인)	.510	.075		6.828***	.3631	.6576		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	.031		.085				-.1392	.1987
Mean(.0000)	.040		.076				-.1079	.1899
+1SD(.5230)	.048		.121				-.1865	.2934
조절된 매개효과지수	.016		.138				-.2438	.3028

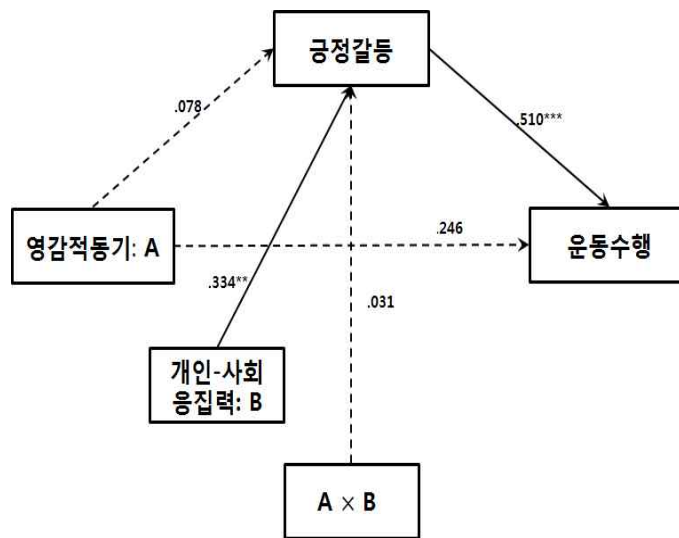


그림 19. 조절된 매개효과 의 통계모형

20. 카리스마, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-과제)의 조절효과 검증

표 20. 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(종속변인: 부정갈등), $R^2=.0232$ F(3, 228)=1.8059, $p<.147$									
상수항	-.9736	4.927		-.1976	-10.6834	8.7361			
카리스마 (독립변인)	.841	1.153		.7289	-1.4319	3.1131			
집단-과제 응집력 (조절변인)	.363	1.177		.3079	-1.9577	2.6829			
카리스마 × 집단-과제	-.133	.273		-.4847	-.6720	.4067			
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.0902$ , F(2, 229)=11.3523, $p<.000$									
상수항	7.0488	.526		13.3885***	6.0114	8.0861			
카리스마 (예언변인)	.448	.123		3.6212***	.2044	.6923			
부정갈등 (매개변인)	-.214	.061		-3.4985***	-.3342	-.0934			
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.4724)	-.043		.043				-.1650	.0370	
Mean(.0000)	-.029		.042				-.1307	.0393	
+1SD(.4724)	-.014		.056				-.1492	.0779	
조절된 매개효과지수	.030		.068				-.1002	.1736	

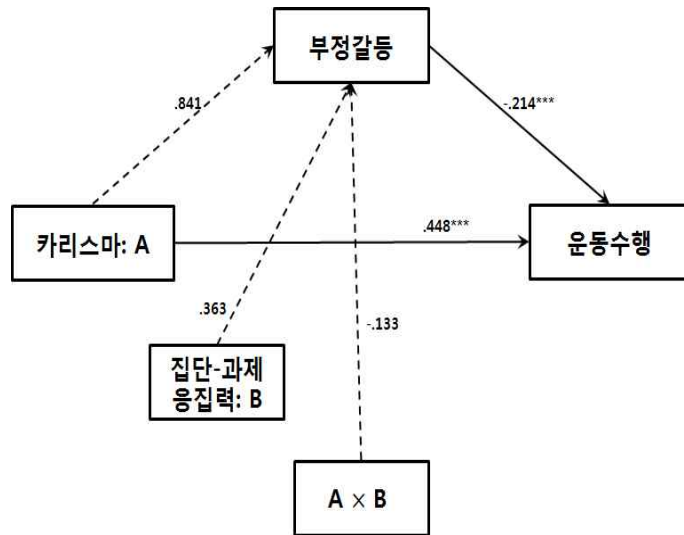


그림 20. 조절된 매개효과 의 통계모형

21. 카리스마, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-사회)의 조절효과 검증

표 21. 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 부정갈등), $R^2=.0178$ , $F(3, 228)=1.3743$ , $p<.251$								
상수항	-1.0136	4.942		-.2051	-10.7523	8.7251		
카리스마 (독립변인)	.523	1.16		.4495	-1.7698	2.8159		
집단-사회 응집력 (조절변인)	.402	1.10		.3635	-1.7780	2.5824		
카리스마 × 집단-사회	-.066	.260		-.2533	-.5785	.4467		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.0902$ , $F(2, 229)=11.3523$ , $p<.000$								
상수항	7.0488	.526		13.3885***	6.0114	8.0861		
카리스마 (예언변인)	.448	.123		3.6212***	.2044	.6923		
부정갈등 (매개변인)	-.214	.061		-3.4985***	-.3342	-.0934		
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5048)	-.028		.045				-.1344	.0498
Mean(.0000)	-.022		.035				-.1081	.0393
+1SD(.5048)	-.016		.053				-.1402	.0758
조절된 매개효과지수	.011		.068				-.1257	.1594

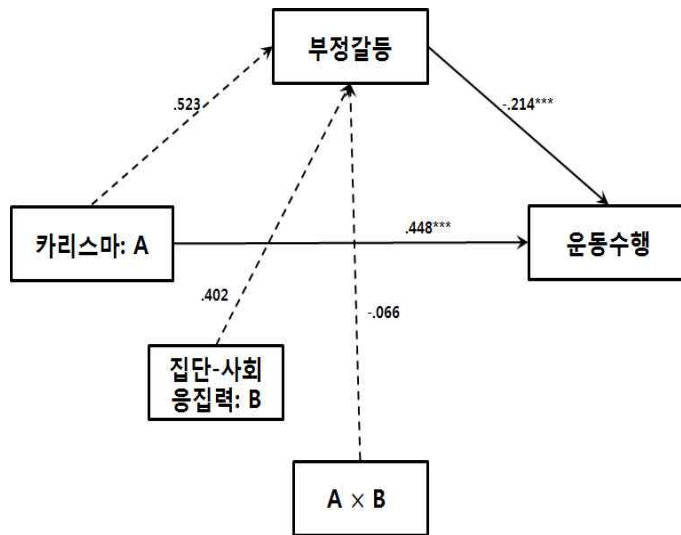


그림 21. 조절된 매개효과 의 통계모형

22. 카리스마, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-과제)의 조절효과 검증

표 22. 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 부정갈등), $R^2=.0232$ , $F(3, 228)=1.8077$ , $p<.146$								
상수항	-4.1180	4.148		-.9927	-12.2920	4.0561		
카리스마 (독립변인)	1.505	.985		1.5271	-.4370	3.4480		
개인-과제 응집력 (조절변인)	1.133	.967		1.1712	-.7734	3.0400		
카리스마 × 개인-과제	-.296	.229		-1.2895	-.7476	.1562		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.0902$ , $F(2, 229)=11.3523$ , $p<.000$								
상수항	7.0488	.526		13.3885***	6.0114	8.0861		
카리스마 (예언변인)	.448	.123		3.6212***	.2044	.6923		
부정갈등 (매개변인)	-.214	.061		-3.4985***	-.3342	-.0934		
개인-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.4921)	-.042		.042				-.1412	.0299
Mean(.0000)	-.023		.039				-.1100	.0486
+1SD(.4921)	-.004		.050				-.1149	.0967
조절된 매개효과지수	.038		.052				-.0626	.1513

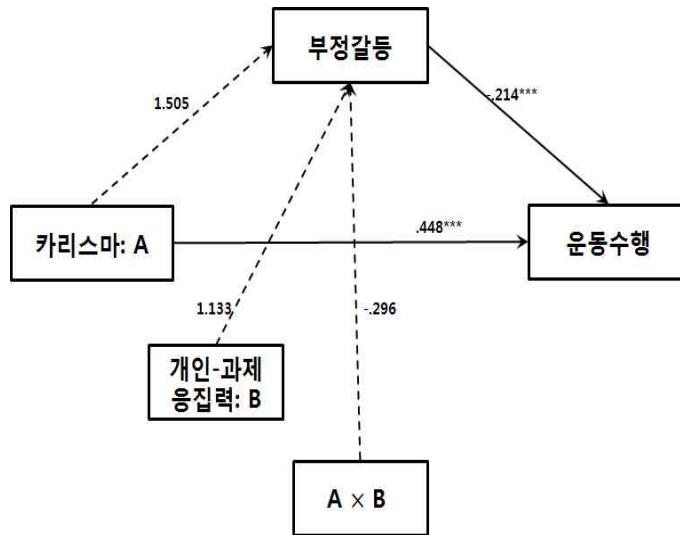


그림 22. 조절된 매개효과 의 통계모형



23. 카리스마, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(개인-사회)의 조절효과 검증

표 23. 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 카리스마와 운동수행 간의 매개효과에 대한 개인-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 부정갈등), $R^2=.0224$ , $F(3, 228)=1.7449$ , $p<.158$								
상수항	-5.8130	5.004		-1.1616	-15.6738	4.0479		
카리스마 (독립변인)	1.874	1.200		1.5608	-.4919	4.2403		
개인-사회 응집력 (조절변인)	1.508	1.152		1.3088	-.7624	3.7789		
카리스마 × 개인-사회	-.376	.2755		-1.3655	-.9191	.1667		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.0902$ , $F(2, 229)=11.3523$ , $p<.000$								
상수항	7.0488	.526		13.3885***	6.0114	8.0861		
카리스마 (예언변인)	.448	.123		3.6212***	.2044	.6923		
부정갈등 (매개변인)	-.214	.061		-3.4985***	-.3342	-.0934		
개인-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5230)	-.0575		.0482				-.1686	.0202
Mean(.0000)	-.0217		.0407				-.1076	.0515
+1SD(.5230)	.0142		.0616				-.1095	.1329
조절된 매개효과지수	.0685		.0715				-.0543	.2321

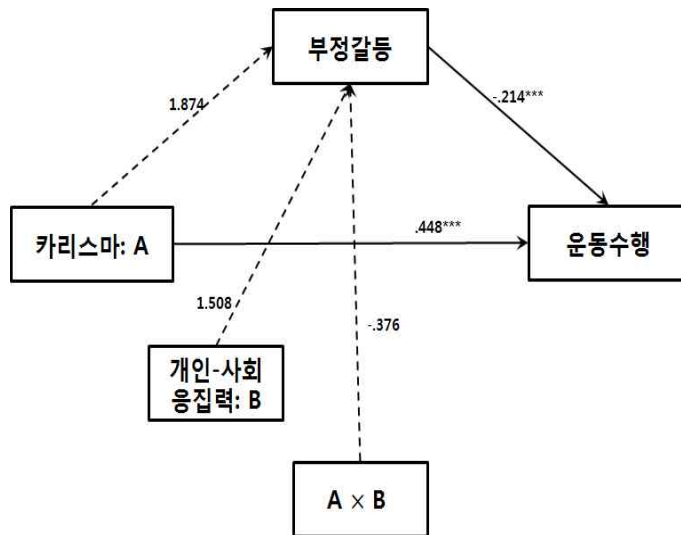


그림 23. 조절된 매개효과 의 통계모형

24. 영감적 동기부여, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-과제)의 조절효과 검증

표 24. 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-과제 응집력의 조절효과 검증

	B	S.E	Boot S.E	t(p)	95% CI		95% BC CI		
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI	
매개변인모형(중속변인: 부정갈등), $R^2=.0149$ , $F(3, 228)=1.1471$ , $p>.330$									
상수항	1.743	.066		26.400***	1.6128	1.8729			
영감적 동기 (독립변인)	-.143	.162		-.881	-.4618	.1764			
집단-과제 응집력 (조절변인)	-.108	.140		-.771	-.3853	.1685			
영감적 동기× 집단-과제	-.514	.385		-1.335	-1.2726	.2445			
중속변인모형(중속변인: 운동수행), $R^2=.0512$ , $F(2, 229)=6.1821$ , $p<.002$									
상수항	8.892	.125		71.312***	8.6459	9.1373			
영감적 동기 (예언변인)	.272	.153		1.779	-.0292	.5734			
부정갈등 (매개변인)	-.181	.062		-2.918**	-.3036	-.0588			
집단-과제 응집력 수준에서 조건부 간접효과									
-1SD(-.4724)	-.018		.049				-.1223	.0764	
Mean(.0000)	.026		.042				-.0519	.1199	
+1SD(.4724)	.069		.075				-.0491	.2469	
조절된 매개효과지수	.093		.099				-.0569	.3307	

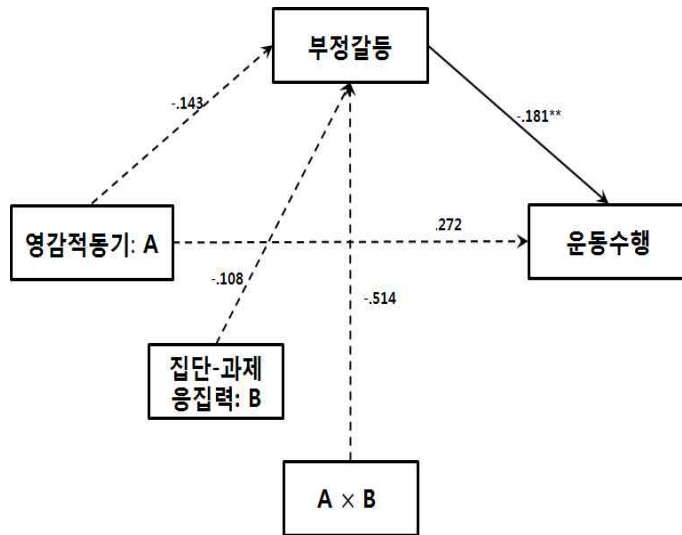


그림 24. 조절된 매개효과 의 통계모형

25. 영감적 동기부여, 부정갈등 및 운동수행 간의 매개효과와 팀 응집력(집단-사회)의 조절효과 검증

표 25. 커뮤니케이션(부정갈등)을 경유한 영감적 동기와 운동수행 간의 매개효과에 대한 집단-사회 응집력의 조절효과 검증

	B	SE	Boot SE	t(p)	95% CI		95% BC CI	
					LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
매개변인모형(종속변인: 부정갈등), $R^2=.0179$ , $F(3, 228)=1.3844$ , $p>.248$								
상수항	1.738	.066		26.375***	1.6081	1.8678		
영감적 동기 (독립변인)	-.206	.165		-1.243	-.5311	.1202		
집단-사회 응집력 (조절변인)	.149	.131		1.134	-.1096	.4067		
영감적 동기× 집단-사회	.491	.333		1.473	-.1656	1.1456		
종속변인모형(종속변인: 운동수행), $R^2=.0512$ , $F(2, 229)=6.1821$ , $p<.002$								
상수항	8.892	.125		71.312***	8.6459	9.1373		
영감적 동기 (예언변인)	.272	.153		1.779	-.0292	.5734		
부정갈등 (매개변인)	-.181	.062		-2.918**	-.3036	-.0588		
집단-사회 응집력 수준에서 조건부 간접효과								
-1SD(-.5048)	.082		.085				-.0561	.2772
Mean(.0000)	.037		.047				-.0449	.1405
+1SD(.5048)	-.007		.039				-.0802	.0811
조절된 매개효과지수	-.089		.093				-.3033	.0706

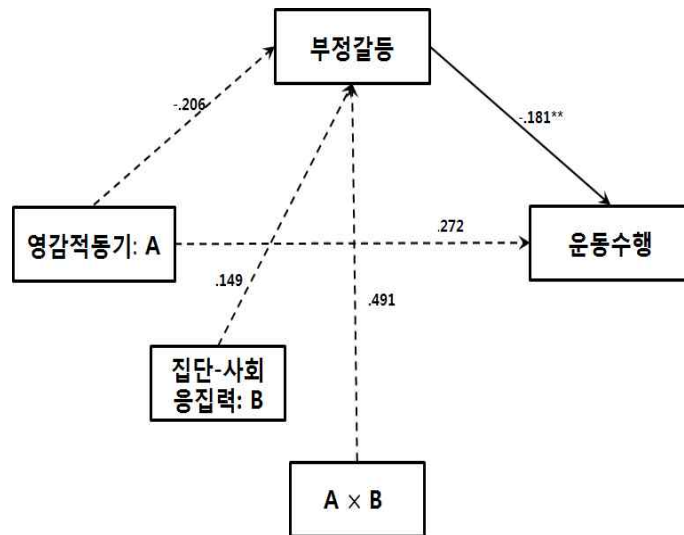


그림 25. 조절된 매개효과 의 통계모형

--	--	--

### 연구설명문 및 동의서

선수 여러분, 안녕하십니까?

바쁘신 가운데서도 시간을 내시어 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사합니다.

본 설문지는 귀하가 스포츠 활동에 참가하면서 느끼는 다양한 심리적 요인들을 알아보기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 내용 하나 하나는 본 연구에 소중하게 활용될 것이오니 다소 시간이 걸리시더라도 모든 질문에 빠짐없이 기입해주시길 부탁드립니다.

마지막으로, 이 설문지에 쓰이는 모든 정보는 익명으로 처리되며, 학문적 연구 이외의 목적으로는 활용하지 않을 것을 약속드립니다.

귀하의 도움에 깊이 감사드리며, 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

아래의 내용을 읽으시고 내용을 완전히 이해하시면 네모 칸에 표시하여 주십시오.

- 본인은 이 설명문을 읽었고 내용을 충분히 이해합니다.
- 본인은 자세하게 설명을 듣고 궁금한 사항에 대해 질문을 하였고 적절한 답변을 들었습니다.
- 본인은 자발적으로 이 연구에 참여합니다.
- 본인은 연구기간 중 언제든지 중도에 연구 참여를 거부하거나 중단할 수 있습니다. 또한 본인은 이 연구 참여를 중단하더라도 본인에 어떠한 불이익도 없다는 것을 알고 있습니다.

연구참여자

(서명 시 실명은 기입하지 마십시오.) \_\_\_\_\_

2020년 01월

제주대학교 일반대학원 박사과정 박 동 훈

지도교수 양 명 환

e-mail: samda2580@hanmail.net / Tel. 010-3288-6107

### I. 다음은 여러분의 일반적인 사항에 관한 질문들입니다. 있는 그대로 솔직한 응답을 부탁드립니다.

1. 귀하의 성별은?      1) 남 자      2) 여 자
2. 귀하의 학급은? 1) 중학교      2) 고등학교
3. 귀하의 운동 경력은? 1) 2년 미만    2) 2년~3년    3) 3년~5년    4) 5년 이상

Ⅱ. 다음 문항은 지도자에 대해 평소에 느끼는 점을 알아보기 위한 문항입니다. 각 문항을 읽고 자신의 생각과 가장 가깝다고 생각되는 정도를 찾아 “✓” 표를 해 주십시오.

문 항	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 사범님은 우리 팀원들의 기분을 좋게 해주신다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀 선수들은 사범님을 완전히 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀 선수들은 사범님을 자랑스러워한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 사범님은 팀원들이 할 수 있는 것과 해야 하는 것을 요약해서 알려주신다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 사범님은 여러 영상을 통해 우리가 할 수 있는 플레이를 이해하게 도와주신다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 사범님은 팀원들이 검도를 하는 의미를 찾도록 도와주신다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 사범님 팀원들이 새로운 방식으로 문제해결을 하도록 이끌어 주신다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 사범님은 복잡한 문제를 새로운 방법으로 해결하신다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 사범님은 팀원들이 의미 없이 반복하는 플레이를 다시 생각하게 도와주신다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 사범님은 우리 선수들이 자기개발을 할 수 있도록 격려해 주신다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 사범님은 팀원들의 검도 실력을 개별적으로 알고 계신다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 사범님은 팀에서 소외되는 선수에게 개인적으로 관심을 보이신다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 이번 시험에 대한 성취도 만족정도를 100점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다. 자신의 생각과 일치하는 곳에 “✓” 표를 해 주십시오.

문 항	10 점	20 점	30 점	40 점	50 점	60 점	70 점	80 점	90 점	100 점
1. 나는 이번 시험에서 전반적인 성적에 만족한다.										
2. 나는 이번 시험에서 공격 능력에 만족한다.										
3. 나는 이번 시험에서 반격 능력에 만족한다.										
4. 나는 이번 시험에서 타격 타이밍이 정확했다고 생각한다.										
5. 나는 이번 시험에서 타격 강도에 만족한다.										
6. 나는 이번 시험을 통해서 기술이 많이 향상 되었다고 생각한다.										
7. 나는 이번 시험에서 사용한 전술 및 전략들에 대해서 만족한다.										

IV. 다음 문항은 팀 동료들 간의 팀 커뮤니케이션을 묻는 질문들입니다. 자신의 생각과 일치하는 곳에 “✓” 표를 해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1. 우리는 서로 별명이나 애칭을 부른다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리는 선수들끼리만 아는 용어를 사용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리는 선수들만 아는 몸짓이나 행동을 사용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리는 서로를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리는 자신의 감정이나 느끼는 바를 서로에게 솔직하게 말한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리는 서로서로 자신의 생각을 말하며 서로 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 우리는 반드시 모든 선수들이 함께 하도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 우리는 시합 또는 연습 중 발생하는 모든 문제들을 다 얘기하고 서로 상의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 우리는 서로 의견이 일치하지 않거나 대립이 있을 경우 직접적으로 대화하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 우리는 서로에게 느끼는 감정에 대해서 얘기하지 못할 이유가 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 우리는 의견이 다를 경우 서로 타협한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 화가 나면 소리를 지른다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 의견이 다를 경우 서로 의논하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나는 화/분노를 몸짓을 통해 전달한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나는 화가 나면 이성을 잃고 자주 성질을 부린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 지금까지 바쁜 시간을 쪼개어 적극적으로 설문에 응답해주셔서 감사합니다. -

--	--	--

## 연구설명문 및 동의서

선수 여러분, 안녕하십니까?

바쁘신 가운데서도 시간을 내시어 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사합니다.

본 설문지는 귀하가 스포츠 활동에 참가하면서 느끼는 다양한 심리적 요인들을 알아 보기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 내용 하나 하나는 본 연구에 소중한게 활용될 것이오니 다소 시간이 걸리시더라도 모든 질문에 빠짐없이 기입해주시길 부탁드립니다.

마지막으로, 이 설문지에 쓰이는 모든 정보는 익명으로 처리되며, 학문적 연구 이외의 목적으로는 활용하지 않을 것을 약속드립니다.

귀하의 도움에 깊이 감사드리며, 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

아래의 내용을 읽으시고 내용을 완전히 이해하시면 네모 칸에 표시하여 주십시오.

- 본인은 이 설명문을 읽었고 내용을 충분히 이해합니다.
- 본인은 자세하게 설명을 듣고 궁금한 사항에 대해 질문을 하였고 적절한 답변을 들었습니다.
- 본인은 자발적으로 이 연구에 참여합니다.
- 본인은 연구기간 중 언제라도 중도에 연구 참여를 거부하거나 중단할 수 있습니다. 또한 본인은 이 연구 참여를 중단하더라도 본인에 어떠한 불이익도 없다는 것을 알고 있습니다.

### 연구참여자

(서명 시 실명은 기입하지 마십시오.)

2020년 03월  
 제주대학교 일반대학원 박사과정 박 동 훈  
 지도교수 양 명 환

e-mail: samda2580@hanmail.net / Tel. 010-3288-6107

### I. 다음은 여러분의 일반적인 사항에 관한 질문들입니다. 있는 그대로 솔직한 응답을 부탁드립니다.

1. 귀하의 성별은?      1) 남 자      2) 여 자
2. 귀하의 학급은? 1) 고등학교      2) 대학교      3) 실업팀 선수(일반부)
3. 귀하의 운동 경력은? 1) 2년 미만      2) 2년~3년      3) 3년~5년      4) 5년 이상



Ⅱ. 다음 문항은 지도자에 대해 평소에 느끼는 점을 알아보기 위한 문항입니다. 각 문항을 읽고 자신의 생각과 가장 가깝다고 생각되는 정도를 찾아 “✓” 표를 해 주십시오.

문 항	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 사범님은 우리 팀원들의 기분을 좋게 해주신다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀 선수들은 사범님을 완전히 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀 선수들은 사범님을 자랑스러워한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 사범님은 팀원들이 할 수 있는 것과 해야 하는 것을 요약해서 알려주신다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 사범님은 여러 영상을 통해 우리가 할 수 있는 플레이를 이해하게 도와주신다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 사범님은 팀원들이 검도를 하는 의미를 찾도록 도와주신다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 사범님은 팀원들이 새로운 방식으로 문제해결을 하도록 이끌어 주신다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 사범님은 복잡한 문제를 새로운 방법으로 해결하신다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 사범님은 팀원들이 의미 없이 반복하는 플레이를 다시 생각하게 도와주신다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 사범님은 우리 선수들이 자기개발을 할 수 있도록 격려해 주신다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 사범님은 팀원들의 검도 실력을 개별적으로 알고 계신다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 사범님은 팀에서 소외되는 선수에게 개인적으로 관심을 보이신다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 이번 시험에 대한 성취도 만족정도를 100점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

문 항	10 점	20 점	30 점	40 점	50 점	60 점	70 점	80 점	90 점	100 점
1. 나는 이번 시험에서 전반적인 성적에 만족한다.										
2. 나는 이번 시험에서 공격 능력에 만족한다.										
3. 나는 이번 시험에서 반격 능력에 만족한다.										
4. 나는 이번 시험에서 타격 타이밍이 정확했다고 생각한다.										
5. 나는 이번 시험에서 타격 강도에 만족한다.										
6. 나는 이번 시험을 통해서 기술이 많이 향상 되었다고 생각한다.										
7. 나는 이번 시험에서 사용한 전술 및 전략들에 대해서 만족한다.										

IV. 다음 문항은 팀 동료들 간의 팀 커뮤니케이션을 묻는 질문들입니다. 자신의 생각과 일치하는 곳에 “✓” 표를 해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다			보통 이다			매우 그렇다
1. 우리는 서로 별명이나 애칭을 부른다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리는 선수들끼리만 아는 용어를 사용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리는 선수들만 아는 몸짓이나 행동을 사용한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리는 서로를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 우리는 자신의 감정이나 느끼는 바를 서로에게 솔직하게 말한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리는 서로서로 자신의 생각을 말하며 서로 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 우리는 반드시 모든 선수들이 함께 하도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 우리는 시합 또는 연습 중 발생하는 모든 문제들을 다 얘기하고 서로 상의한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 우리는 서로 의견이 일치하지 않거나 대립이 있을 경우 직접적으로 대화하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 우리는 서로에게 느끼는 감정에 대해서 얘기하지 못할 이유가 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 우리는 의견이 다를 경우 서로 타협한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 화가 나면 소리를 지른다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 의견이 다를 경우 서로 의논하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나는 화/분노를 몸짓을 통해 전달한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나는 화가 나면 이성을 잃고 자주 성질을 부린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**V. 다음 문항은 응집력에 관한 문항들입니다. 자신의 생각과 일치하는 곳에 “√” 표를 해 주십시오.**

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀 선수들은 기술 및 전술미팅을 자주 한다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 팀 선수들은 팀의 목표를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 팀 선수들은 팀 동료의 기술향상을 위해 서로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 팀 선수들은 시합에 지고 있더라도 게임을 포기하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 팀은 승리에 대한 욕구가 강하다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 팀 선수들은 승리를 위한 기술이나 전략에 대해 함께 모여 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 팀 선수들은 휴가 때에도 서로 연락하여 함께 만난다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 팀 선수들은 시합에 지더라도 서로에게 격려해 준다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 팀 선수들은 서로에게 기분 상하는 말을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 팀 선수들은 서로 간에 나쁜 감정이 없다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 팀 선수들은 편을 가르지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 팀 선수들은 동료가 어려움에 처해 있을 때 서로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 팀 선수들은 컨디션을 항상 잘 조절한다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 팀 선수들은 자신의 주특기나 단체전 순위별 연습을 따로 한다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 팀 선수들은 자기능력에 맞는 훈련목표를 세우고 개인연습을 한다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 팀 선수들은 시합장에서 몸을 아끼지 않고 경기한다.	①	②	③	④	⑤
17. 우리 팀 선수들은 자유 시간에 동료선수들과 같이 잘 어울린다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리 팀 선수들은 동료선수들의 이야기를 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리 팀 선수들은 동료선수들과 서로 친하게 지낸다.	①	②	③	④	⑤
20. 우리 팀 선수들은 동료선수들의 생일파티를 해준다.	①	②	③	④	⑤

**- 지금까지 바쁜 시간을 쪼개어 적극적으로 설문에 응답해주셔서 감사합니다. -**