축구지도자의 변혁적 리더십과 정서지능, 선수만족의 인과관계 탐색

An Exploration of the Causal Relationship among Transactional Leadership, Coaches' Emotional Intelligence, and Athlete Satisfaction in Soccer Teams

김상규*, 최만식**

강릉원주대학교 체육학과*, 가톨릭관동대학교 스포츠레저학부**

Sang-Gyu Kim(sgkim@gwnu.ac.kr)*, Man-Sik Choi(mschoi@cku.ac.kr)**

요약

이 연구는 축구선수들이 지각하는 변혁적 리더십과 정서지능, 선수만족의 인과적 관계를 규명하는데 그 목적이 있었다. 연구대상으로는 고등학교, 대학교, 실업 축구선수 495명이었고, 그들은 유층집락무선표본추출법에 추출되었으며, 직접배포와 수거법에 의해 3종류의 설문지(변혁적 리더십, 정서지능, 선수만족)에 응답하였다. 결과분석은 변인간의 인과적 관계를 규명하기 위하여 구조방정식모형이 적용되었다. 도출된 결과로는 변혁적 리더십은 정서지능에 직접적인 영향을 미치며, 변혁적 리더십은 선수만족에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정서지능 또한 선수만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 정서지능은 변혁적 리더십과 선수만족의 매개적 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 결론적으로 축구지도자들의 정서지능과 리더십 함양은 선수만족과 직결된다는 인식의 필요성을 강조하였으며, 정서지능과 변혁적 리더십 함양을 위한 교육프로그램 개발의 필요성을 제언하였다.

■ 중심어 : 정서지능 | 변혁적 리더십 | 선수만족 | 축구 |

Abstract

The main purpose of this study was to explore the causal relationships among transactional leadership, coaches' emotional intelligence, and athlete satisfaction in soccer teams. High school, university, and semi-professional soccer players(N=495) in Korea participated in a survey. Transactional leadership inventory, emotional intelligence test, and athlete satisfaction questionnaire previously developed to investigate was performed to utilize. The data were analyzed by structural equation model of the AMOS 18.0. The results were as follows; transactional leadership have meaningful influence on emotional intelligence and athlete satisfaction, and emotional intelligence have significant influences on athlete satisfaction. The mediating effect of leader's emotional intelligence between transactional leadership and athlete satisfaction was confirmed. Findings of this study can enhance our understanding of the emotional leadership to increase athlete satisfaction in Soccer players.

■ keyword : Transactional Leadership | Emotional Intelligence | Athlete Satisfaction | Soccer |

* 이 논문은 2011년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-G00169).

접수일자 : 2014년 07월 18일

심사완료일 : 2014년 08월 18일

수정일자 : 2014년 08월 04일

교신저자 : 최만식, e-mail : mschoi@cku.ac.kr

I. 서론

21세기의 축구는 기술, 전술전략, 코칭기술의 비약적인 발전을 보이고 있다. 지도자의 팀 운영 또한 최첨단화 되어가고 있다. 상대팀에 대한 철저한 분석과 사전 준비로 선수들 간의 치열한 경쟁을 유발하게 한다. 이러한 분위기에서 선수들은 다른 팀의 선수와 팀 동료에 대한 관심과 배려보다는 조직에서의 생존을 위해 경쟁을 최우선시 하게 된다. 즉 경기에서 이기는 것이 팀의 존재가치로 인식되고 있는 실정이다[1]. 이렇듯 경쟁지향적인 부분을 강조하면 선수들의 인성 중 감성적인 관리가 더욱 중요할 것이다. 정서적 관리가 제대로 이루어지지 않을 경우의 부작용으로는 동료 간의 불화, 질투, 팀 이탈, 승부조작과 같은 부정행위로 정서적 통제를 못하는 결과를 낳기도 한다. 그러므로 축구지도자의 감성적 리더십의 발휘가 무엇보다도 중요하다.

코칭의 궁극적인 목적은 선수들의 운동수행을 극대화할 수 있도록 도와 성공을 이끄는 것이다. 코치들은 이러한 목표를 달성하기 위하여 다양한 코칭방법을 사용하고, 각 코치마다 자신의 코칭 노하우를 가지고 있다. 그러므로 성공적인 코치들의 코칭효과를 파악하는 것은 의미 있는 것이고, 그들의 행동에 대한 평가도 다각도로 이루어져야 한다[2]. 대부분 코칭행동은 객관화된 양적인 부분으로 평가되고 있다. 하지만, 코치들이 행하는 팀에 대한 또 다른 기여 즉, 코칭 과정에 대한 고려도 있어야 한다. 물론 팀 성적과 같은 객관화된 평가에 국한된 코치평가도 의미 있지만, 코칭과정과 연계된 다차원적 평가는 긍정적인 팀 분위기 유지, 팀 만족도, 팀 안정성을 위해서 필요하다.

성공적인 코치는 경기장 안, 밖에서 선수들의 요구에 민감하게 대처한다[3]. 즉, 성공적인 코치는 삶의 교훈을 주고, 선수의 성장에 감사하고, 경쟁에서 선수들을 제자로 바라보는 반면, 비성공적인 코치는 선수를 이용하고, 그들의 개인 요구를 무시하는 것으로 나타났다. Gibson, Ivancevich, 그리고 Donnely[4]는 효과적인 코치는 판단, 결정력, 지식, 코치의 지적능력을 강조하는 현명함이 필요하고, 성격요인으로 정직, 창의성, 자신감, 존경이 요구되고, 능력으로 전술지식 능력이 절대적

이다.

Martin, Jackson, Richardson, 그리고 Weiller[5]는 집단목표(게임전술, 연습방법)의 의사과정에 선수들의 참여를 유도하는 코치를 선수들이 더 선호한다고 하였고, 남자 보다 여자가 더 의사결정 참여를 선호한다고 하였다. Douge와 Hastie[6]은 선수들을 코칭과정에 포함시켜야 한다고 주장하였다. 이처럼 많은 학자들이 코칭과정에서 성공적인 결과를 유도하기 위해서는 코치 자신의 능력, 자기관리, 자기파악, 부단한 노력은 물론 선수들과의 정서적 교류, 대인관계 기술, 의사소통 기술들의 상호작용을 강조하고 있다.

II. 이론적 배경

코칭 효과를 측정하기 위해서 많은 학자들[7-10]은 코칭행동과 팀 효율성과의 관계를 규명하려 하였다. 이 연구에서는 코칭행동으로 변혁적 리더십에 초점을 두고 접근한다. 지금까지 변혁적 리더십 이론에 관한 연구로는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상호비교에 관한 연구들[11-13]이 상당수 수행되었다. 또한 변혁적 리더십과 선수만족의 관계에 대한 조절요인들과 함께, 변혁적·거래적 리더행동과 성과변수 사이의 매개변수들에 관한 연구들이 있었다[14][15].

변혁적 리더십은 구성원들의 신념, 가치, 욕구변화, 높은 이상과 도덕적 가치를 고취시키고, 자신의 이익보다는 조직을 먼저 생각하고, 권한을 이양하여 구성원들이 책임을 지고 창의력을 발휘하도록 하는 리더십이다[16]. 스포츠 상황에서 변혁적 리더십은 선수들의 운동만족에 정적인 영향을 미치며[7][17], 선수들의 수행, 심리적, 정서적 반응에 중요한 영향을 미친다[18]. 스포츠 지도자의 리더십행동은 선수들의 목표실현을 위한 훈련몰입을 하게 한다[19].

변혁적 리더십의 하위요인들 중 카리스마 행동은 선수들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 열정적으로 제시하며, 선수들이 그 비전을 강력하게 지지하도록 만드는 능력을 의미한다. 이러한 능력을 소유한 지도자는 선수들 마음속의 미래 표상으로 인식되고, 꿈과 성취의

목표로 생각될 수 있는 것이다. 선수들이 곤란한 상황에 처했을 때 지도자의 능력을 믿고, 그의 판단을 따르며, 현재 닥친 역경을 극복해 나갈 수 있는 확신을 주게 될 것이다. 지도자와 선수들의 확실한 믿음은 팀에 헌신하게 할 것이고, 팀에 대한 만족도도 높아지게 되는 것이다[7][14]. 또 다른 하위요인으로 개별적 배려 역시 팀의 성과에 기여 한다. 개별적 배려는 지도자가 선수 개개인에게 세심한 관심을 기울여 그들이 갖고 있는 욕구나 역량을 파악하고, 그들에게 맞게 대우해 줌으로서 선수 스스로 동기유발 하도록 만드는 것이다. 마지막으로 지적 자극 요인 또한 팀 성과 향상에 기여한다[7]. 지적 자극은 선수들이 과거의 구태의연한 사고방식과 팀의 관습에서 벗어나 팀의 문제해결을 위해 새로운 훈련 방식이나 전술로 해결하도록 권장하는 것을 의미한다. 지적자극은 선수들의 유능성에 직접적으로 영향을 미치고, 선수들의 개인수행과 팀 수행 및 팀 단합에 정적인 효과가 있다[7]. 선수들은 자유롭게 문제에 대한 해결방식을 탐구해 나가게 되며, 이로 인해 문제해결능력이 좋아지고, 자기효능감이 향상되고, 자신의 역할에 보람을 느끼고, 지도자에 대한 만족도가 높아지게 되는 것이다[20].

이와 같이 코치 행동과 선수만족 관계에 대한 연구는 많이 발표되었지만, 코치들의 정서와 코칭효과에 대한 연구는 드문 편이다. 팀을 이끄는 지도자는 자신 및 선수들의 정서를 잘 파악하고 코치자신이 경험하는 부정적인 감정을 최소화시키고, 선수들이 경험하는 긍정적인 감정을 극대화하는 조절능력이 요구된다. 현명한 코치는 선수들의 감정과 팀의 분위기를 잘 파악하여야 하고, 또한 자신의 감정 파악과 관리도 중요하다[1].

지도자들의 정서 지능에 대한 연구는 다른 학문분야(산업, 교육분야)에서는 이미 많이 연구되었다[21-25]. 정서 지능이 작업효과에 영향을 미치고, 종업원들의 조직만족도와 몰입도에 영향을 미치는 것으로 많은 연구에서 나타났다[26]. 특히, 산업 및 조직, 사업현장에서 정서지능은 광범위하게 연구되었다[27-29]. 정서지능은 리더십효과의 중요한 한 측면이며, 위대한 지도자들의 성격적 특성들 중의 하나임이 주장되었다[23][29]. 정서지능이 높은 지도자는 자신의 정서들을 잘 인식하

고, 자신의 정서를 잘 통제하고, 집단과 구성원들의 정서를 잘 파악한다. 또한 이러한 지도자는 자신의 과제에 열정적인 환경을 조성할 줄 알고, 구성원들을 동기유발 시키는 능력이 있는 것으로 나타났다.

지도자의 정서지능은 조직의 효율성에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 그러나 스포츠분야에서 코치들의 정서지능에 대한 국내연구[1][30][31]는 소수에 불과하다.

따라서 이 연구에서는 축구지도자의 변혁적 리더십과 정서지능에 대한 선행연구를 검토하여 이를 실증 조사함으로써 축구팀의 경쟁력향상을 위한 방안으로써 변혁적 리더십에 대한 정서지능의 중요성을 강조하고자 하는 연구의 목적을 두고 있다. 변혁적 리더십과 정서지능이 선수만족에 어떠한 인과적 관계가 있는지에 대한 실증조사를 통하여 향후 선수만족 제고에 대한 객관적인 지표를 제공하고자 한다. 변혁적 리더십이 선수만족에 영향을 미치는 과정에 리더의 정서지능이 조절변수로서 효과가 있는지를 검증함으로써 축구지도자의 정서지능의 중요성을 실증조사를 통하여 제공하고자 한다.

이 연구에서 규명하고자하는 구체적인 연구가설로는 1) 축구지도자의 변혁적 리더십은 선수만족에 정적인 관계가 있을 것이다. 2) 축구지도자의 정서지능은 선수만족에 정적인 관계가 있을 것이다. 3) 축구지도자의 정서지능 수준에 따라 리더의 변혁적 리더십이 선수만족에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 연구대상

이 연구는 2011, 2012년 대한축구협회 선수등록이 된 축구선수들 중 고등학교, 대학교 및 실업팀을 모집단으로 선정하였으며, 조사대상에 대한 표집은 유층집락무선표본추출법(stratified cluster random sampling method)을 사용하였다. 국내 축구리그는 K리그, WK리그, 내셔널리그, 챌린저스리그, FK리그, U리그, 초중고 축구리그로 구성되어있다. 이 연구에서는 이들 리그 중 2011년, 2012년 고등학교리그, U리그(대학축구), 내서

네티리그(실업축구)의 팀에 일련번호를 부여한 다음 난수표를 이용하여 리그내 지역별리그에서 1개 팀을 무작위로 추출하여, 설문조사를 실시하였다. 전체 조사대상 팀은 25개 팀, 750명이 선정되었지만, 설문에 응답하지 않은 196부와 무응답 및 불성실한 응답 59부를 제외한 최종 495명의 응답 자료를 조사대상으로 선정하였다. 이들의 인구학적 특징은 [표 1]과 같다.

표 1. 연구대상의 인구사회학적 배경 (N=495)

구 분	빈도 (명)	연령(세)	선수경력(년)	팀승률(%)
고교선수	206	17.53	6.17	무응답
대학선수	174	19.72	9.18	무응답
실업선수	115	23.43	11.79	54.6

2. 조사도구

이 연구에는 3 종류의 설문지와 인구사회학적 문항들로 구성되었다.

1) 변혁적 리더십

축구지도자의 변혁적 리더십은 김정완, 김정남[32]이 개발한 변혁적 리더십 설문지를 이용하였다. 이 설문지는 스포츠 상황에 맞는 27 문항 변혁적 리더십을 측정하는데 3가지 요인들로는 카리스마(11문항), 개별적 배려(11문항), 지적자극(5문항)으로 구성되었다. 각 변인별 대표적인 문항의 예를 들면, 카리스마 변인으로는 '나의 지도자는 나로부터 존경을 받을 수 있도록 행동한다', 지적자극으로는 '나의 지도자는 문제해결에 있어 다른 관점을 모색하는 편이다', 개인적 배려 변인으로는 '나의 지도자는 나를 다른 사람과는 다른 욕구나 능력, 열정을 가지고 있는 인격체로 생각 한다'와 같은 문항들로 구성되어 있다. 이 척도에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석은 [표 2]와 같다. 먼저 기술통계분석(평균, 표준편차, 왜도, 첨도)을 실시하고, 문항의 내적일관성(Cronbach's α)을 검사와, 요인구조를 분석하여 반응왜곡과 요인적재치가 낮은 문항들(4번, 5번, 6번, 11번, 20번, 22번)은 최종분석에서 제외되었다. [표 3]의 탐색적 요인분석결과를 보면, 4요인 21항의 구조

표 2. 변혁적리더십 척도의 탐색적 요인분석 결과표

문항	개인적 배려	카리스마	지적자극
TLS1	0.058	0.778	-0.058
TLS2	0.218	0.799	-0.058
TLS3	0.008	0.686	0.220
TLS7	-0.145	0.758	0.056
TLS8	0.177	0.857	0.057
TLS9	-0.012	0.823	0.088
TLS10	0.041	0.809	0.173
TLS12	0.769	0.159	0.097
TLS13	0.853	0.094	0.021
TLS14	0.860	0.078	0.168
TLS15	0.726	-0.048	0.168
TLS16	0.763	0.009	0.389
TLS17	0.749	0.026	0.322
TLS18	0.830	0.040	0.153
TLS19	0.756	-0.046	0.279
TLS21	0.852	0.081	0.156
TLS23	0.269	0.034	0.854
TLS24	0.266	0.075	0.785
TLS25	0.343	0.091	0.757
TLS26	0.147	0.141	0.837
TLS27	0.133	0.091	0.794
교유치	6.118	4.454	3.796
변량(%)	29.135	21.212	18.075
누적(%)	29.135	50.347	68.422
신뢰도 (α)	.840	.802	.803

를 보여주고 있다. 이들의 누적변량은 68.42%로 나타났으며, 신뢰도(Cronbach's α)는 개인적 배려 .84, 카리스마 .80, 지적자극 .80으로 비교적 안정적인 검사지인 것으로 나타났다. 3요인 구조에 대한 확인적 요인분석 결과 모든 지수들이 기준치에 부합하여 모형이 우수한 것으로 판명되었다(GFI=.956, CFI=.954, NFI=.949, RMR=.050, RMSEA=.055).

2) 정서지능

선수들이 지각하는 지도자의 정서지능을 측정하기 위해 이화용[14]이 한국 실정에 맞게 재구성한 4요인 30문항의 정서지능 측정 설문지가 사용되었다. 이 설문지는 5점 리커트형 척도로 1점 '전혀 아니다'에서 5점 '매우 그렇다'의 범위로 되어있으며, 하위변인들의 문항

표 3. 정서지능 척도의 탐색적 요인분석 결과표

문항	정서인식	정서표현	정서조절	정서활용
EIS1	0.756	0.211	0.170	0.117
EIS2	0.718	0.399	0.149	-0.088
EIS3	0.676	0.391	0.164	-0.009
EIS4	0.765	0.108	0.175	0.060
EIS6	0.737	0.046	0.113	0.283
EIS7	0.681	-0.045	0.083	0.390
EIS8	0.691	0.322	0.179	0.206
EIS9	0.617	0.315	0.252	0.232
EIS10	0.669	0.236	0.190	0.294
EIS11	0.342	0.439	0.114	0.337
EIS12	0.351	0.455	0.312	0.183
EIS13	0.316	0.648	0.303	0.069
EIS14	0.303	0.695	0.262	0.166
EIS15	0.313	0.692	0.285	0.207
EIS16	0.204	0.354	0.694	0.056
EIS17	0.221	0.249	0.760	0.126
EIS18	0.188	0.095	0.783	0.206
EIS19	0.147	0.261	0.772	0.199
EIS21	0.115	0.166	0.196	0.704
EIS22	0.260	0.298	0.187	0.545
EIS23	0.238	0.404	0.200	0.604
EIS24	0.226	0.288	0.178	0.674
EIS25	0.114	0.378	0.222	0.632
EIS26	0.204	0.334	0.159	0.540
EIS27	0.083	-0.047	0.096	0.771
EIS28	0.244	0.386	0.373	0.466
고유치	5.584	4.354	3.326	3.159
변량 (%)	21.479	16.747	12.796	12.154
누적 (%)	21.479	38.226	51.022	63.176
신뢰도 (α)	.919	.865	.850	.870

구성은 정서인식(10문항), 정서표현(5문항), 정서조절(5문항), 정서활용(10문항)으로 구성되었다. 정서지능 설문지의 구체적인 문항의 예를 들면, 정서인식 변인으로 '나의 지도자는 자신의 감정에 귀를 기울임으로서 자신에 관하여 많이 배운다' 등의 10문항이며, 정서표현 변인으로 '나의 지도자는 내가 일을 잘 수행하고 있을 시 내가 알 수 있도록 표현 한다', 등의 5문항이며, 정서조절 변인들로는 '나의 지도자는 압력을 받고 있는 상황에서도 여유를 가질 수 있다' 등의 5문항이며, 정서활

용 변인들로 '나의 지도자는 자신에게 자신감과 의욕을 자주 불어 넣는 편이다' 등의 10문항으로 구성되었다. 정서지능 척도의 탐색적 요인분석과 신뢰도 검증 결과는 [표 3]과 같다. 기술통계분석(평균, 표준편차, 왜도, 첨도), 신뢰도분석(Cronbach's α), 탐색적 요인분석을 실시하여 반응왜곡과 요인적재치가 낮은 문항들(5번, 20번)은 최종분석에서 제외되었다. [표 2]의 탐색적 요인분석(주성분분석, Oblimin 회전)에서 고유치 1을 기준으로 4요인 28문항의 구조를 보였으며, 누적변량은 63.17%로 나타났다. 신뢰도(Cronbach's α)는 정서인식 .91, 정서표현 .86, 정서조절 .85, 정서활용 .87로 비교적 안정적인 검사지인 것으로 확인되었다. 탐색적 요인분석을 통하여 추출된 요인구조에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과, 모든 지수들이 기준치에 부합하였다(GFI=.931, CFI=.955, NFI=.945, RMR=.043, RMSEA=.078).

3) 선수만족

선수의 팀 만족도는 Chelladurai[33], Widmeyer와 Williams[34]의 운동부원 만족 설문지를 변태해[35]가 한국 실정에 맞게 수정, 보완하여 사용한 설문지에 의해 측정되었다. 이 설문지는 5점 리커트형 척도로 '전혀 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(5점)'로 구성되며, 하위변인들로는 과제수행(3문항) '나는 점점 늘어나는 나의 운동기량에 대해 만족한다', 사회적 상호작용(3문항) 변인으로는 '나는 현재의 축구부 선·후배 간의 인간 관계에 대하여 만족하는 편이다', 코치지도성(3문항) 변인으로 '나는 코치가 나에게 기술이나 전략을 설명해 주는데 대해 만족하는 편이다'로 구성되어 있다. [표 4]의 요인분석과 신뢰도 분석결과를 살펴보면, 3요인 9문항의 구조를 보여주고 있으며, 누적변량은 70.10%로 높게 나타났다. 신뢰도는 사회적 상호작용 .72, 코치의 지도성 .80, 과제수행 .70으로 안정적인 척도임이 확인되었다. 3요인 구조의 확인적 요인분석 결과 모든 지수들이 기준치에 부합하는 것으로 나타났다(GFI=.977, CFI=.988, NFI=.988, RMR=.043, RMSEA=.032).

표 4. 선수만족 척도의 탐색적 요인분석 결과표

문항	사회적 상호작용	코치의 지도성	과제수행
ASQ1	0.191	0.048	0.687
ASQ2	0.044	0.260	0.843
ASQ3	-0.023	0.087	0.863
ASQ4	0.796	0.120	0.161
ASQ5	0.876	0.140	0.000
ASQ6	0.698	0.105	0.059
ASQ7	0.085	0.862	0.200
ASQ8	0.139	0.874	0.131
ASQ9	0.538	0.647	0.059
고유치	2.244	2.048	2.018
변량(%)	24.932	22.750	22.420
누적(%)	24.932	47.682	70.102
신뢰도(α)	.725	.802	.702

3. 조사절차

먼저 국내·외 선행연구의 고찰을 실시하여 가장 타당한 조사도구를 선정하였다. 이 연구에서는 1차(예비조사), 2차(본조사)의 설문조사가 직접배포 수거 방식으로 실시되었다. 1차 예비조사를 위해 2011년 대한축구협회 등록된 팀과 선수들의 목록을 입수하여, 리그별로 고등학교, 대학교, 실업 팀 각 50명씩 총 150명이 편의 표본추출법으로 선정되어 예비조사가 실시되었다. 예비조사 결과분석을 통해 최종 조사도구가 결정되었으며, 2차 설문조사는 2012년 대한축구협회 등록선수들 중 각 리그별의 권역별로 1개 팀(30명 단일팀 기준)씩 조사대상자로 선정되었다. 고등학교 리그는 137개 팀이 14개 권역으로 리그를 운영한다. 즉 각 권역에 소속된 팀들 중 1개 팀을 무선적으로 선정하였다(최종 14개 팀 총 420명). U리그(대학축구)는 7개 권역으로 운영되는데 각 권역에서 1팀씩 역시 무선적으로 선정되었다(7개 팀 총 210명). 하지만 내셔널리그(실업축구)는 단일리그로 운영되기 때문에 전체 14개 팀 중에서 5개 팀이 무선적으로 선정되었다(5개 팀 총 150명). 최종적으로 본조사에 참여한 축구선수들은 전체 495명이었다.

이렇게 선정된 축구선수들은 연구자가 직접 그 팀이나 선수를 방문하여 설문조사를 실시하였다. 이러한 본

조사 과정에서 비참여를 표하거나 연락이 안 되는 경우에는 각 수준의 권역별 다른 팀을 추가로 선정하여 동일한 절차를 실시하였다. 본조사 설문지 꾸러미에는 설문반응의 신뢰도를 높이기 위하여 연구참여동의서, 연구의 목적과 설문 실시 방법, 유의사항, 연구자 연락처 등을 기록한 안내문을 첨부하였다. 이렇게 회수된 설문지는 문항반응의 왜곡이나 표기오류 등의 불성실한 설문지를 선별한 후 결과분석을 실시하였다.

4. 자료처리

이 연구의 자료처리는 SPSS WIN 18.0과 AMOS 18.0 프로그램을 활용 하였다. 그 구체적인 처리내용은 첫째, 표본에 대한 개인적 특성은 기술적 통계분석(평균, SD, 빈도, 왜도, 첨도)을 실시하였으며, 설문지의 타당도 검사는 요인분석을 이용하였으며, 신뢰도 검사는 내적일관성 계수(Cronbach's α)를 도출하였다. 둘째, 각 변인들의 상관관계는 Pearson 상관관계 계수(r)를 구하였고, 측정변인에 대한 인과성을 확인하기 위하여 AMOS프로그램을 활용하여 공분산구조분석을 실시하였다. 이 연구의 모든 통계적 유의수준(α)은 $p \leq .05$ 수준에서 검증되었다.

IV. 연구결과

1. 기술통계와 변수상관

이 연구에서 제시된 축구지도자의 변혁적 리더십 요인과 선수의 정서지능 요인 그리고 선수만족 요인들 간의 측정모형의 적합도를 평가하기 전에 변인들의 정규분포와 변인들의 다중공선성(multi-collinearity)의 정도를 파악하기 위해 기술분석과 상관관계 분석을 실시하였다. 측정변인별 평균 및 표준편차(SD), 범위, 왜도, 첨도는 [표 5]와 같다. 선수들이 지각하는 축구지도자의 변혁적 리더십은 개인적 배려가 가장 높았고, 다음으로 지적자극, 카리스마의 순으로 나타났다. 그리고 정서지능의 평균은 정서인식이 가장 높았고, 다음으로 정서표현, 정서활용, 정서조절의 순으로 나타났다. 선수만족(선수만족)에서는 사회적 상호작용이 가장 높았고, 다

표 5. 측정변수의 기술통계량

(N=495)

측정변수	평균	SD	범위	왜도	첨도
카리스마	3.311	0.698	1-5	-.26	.37
개인배려	3.548	0.683	1-5	-.23	-.64
지적자극	3.509	0.715	1-5	-.03	.54
정서인식	3.418	0.730	1-5	.32	.68
정서표현	3.407	0.752	1-5	.26	.74
정서조절	3.254	0.722	1-5	.31	-.12
정서활용	3.321	0.656	1-5	.67	-.32
과제수행	3.118	0.703	1-5	-.56	.46
상호작용	3.585	0.804	1-5	.45	.21
지도성	3.446	0.831	1-5	.32	-.53

음으로 코치의 지도성, 과제수행 순으로 높게 나타났다. 각 하위요인들에 대한 범위는 1-5점의 분포를 보이며, 왜도와 첨도는 기준치(≤ 2)를 초과한 변인들이 발견되지 않았다.

[표 6]은 각 측정 변수들 간의 상관관계를 구체적으로 보여주고 있다. 이 연구에서 제시한 준거변인인 카

리스마 개인적 배려, 지적자극, 정서인식, 정서표현, 정서조절, 정서활용, 과제수행, 사회적 상호작용, 코치의 지도성은 모두 통계적으로 유의한 정적 상관을 보여주었다. 이는 축구지도자의 변혁적 리더십이 높으면 정서지능이 높을 것이며, 이러한 리더십과 정서지능은 선수들의 만족도에도 정적인 영향을 가질 수 있을 것으로 예측되는 결과이다. 각 변인들 간의 다중공선성을 확인해보기 위한 상관관계분석 결과 모든 변수들의 상관계수 값들이 .80이상을 보이지 않았기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단되었다.

2. 모형검증

변혁적 리더십, 정서지능이 선수만족에 미치는 영향을 확인하기 위한 측정모형을 검증하기 위해서 [그림 1]과 같이 측정모형에 잠재변인(latent variables)과 하위척도들을 지표(indicators)로 하는 관계를 설정하여

표 6. 측정 변수의 상관관계 분석 결과

변수	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
a	1	0.48**	0.38**	0.21**	0.23**	0.22**	0.18**	0.55**	0.44**	0.31**
b		1	0.65**	0.19**	0.24**	0.23**	0.19**	0.41**	0.65**	0.54**
c			1	0.17**	0.28**	0.20**	0.23**	0.40**	0.41**	0.55**
d				1	0.71**	0.61**	0.66**	0.17**	0.15**	0.23**
e					1	0.71**	0.72**	0.21**	0.14**	0.24**
f						1	0.68**	0.17**	0.11**	0.22**
g							1	0.14**	0.11**	0.19**
h								1	0.36**	0.36**
i									1	0.37**
j										1

a. 카리스마, b. 개인적배려, c. 지적자극, d. 정서인식, e. 정서표현, f. 정서조절, g. 정서활용, h. 과제수행, i. 사회적상호작용, j. 코치의지도성

** $p < .01$

그림 1. 연구모형의 경로계수

표 7. 모형의 적합도 지수

모형	χ^2	p	df	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
초기	302.432	.000	31	.911	.854	.931	.881	.131	.103
수정 (최종)	178.259	.000	26	.943	.912	.944	.953	.055	.076

GFI: Goodness of Fit, AGFI: Adjusted Goodness of Fit, CFI: Comparative Fit Index, NFI: Normed Fit Index
RMR: Root Mean square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error Approximation

검증하였다. 잠재변인은 측정되지 않은 변수이므로 그 자체로서는 의미가 없는 척도이기에 변인들의 표준화를 위해 경로계수 '1'로 고정시키고 개념들 간의 상대적 비교를 실시하였다.

모형의 적합도 분석을 위해 1차적으로 전반적인 적합도 평가를 실시한 후 적합도가 결여되었을 경우 적절한 모형 찾기를 통해 최종모형을 확정지었다. 최종 모형의 선택방법은 초기 모형에서 결정계수가 통계적으로 유의하지 않은 8개의 경로에 대하여 순차적으로 제거하고, 각 단계마다 수정지수(10 이상)를 이용하여 모형수정이 실시되었다. 통계적으로 유의하지 않은 수정지수를 사용한 수정모형들은 Bentler와 Benett[36]이 제시한 χ^2 검증을 실시하여야 한다. χ^2 검증은 수정모형이 간명성이 약화되면서 높은 부합도를 가져오는지 여부를 통계적으로 분석하는 방법이다[37]. [표 7]은 초기모형과 최종모형들 간의 적합도와 χ^2 값을 비교한 결과이다. 초기모형에서 χ^2 는 302.432(df=31, $p<.000$), GFI는 .911, NFI는 .881, CFI는 .931, RMR는 .131, RMSEA는 .109로 모형으로 부적합한 것으로 나타났다. 그러나 수정모형 적합지수를 살펴보면 χ^2 는 178.259(df=26, $p<.000$), GFI는 .943, NFI는 .953, CFI는 .944, RMR는 .055, RMSEA는 .076로 대체로 기준을 만족하는 것으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났다. 이 연구에서 설정한 연구모형은 실증 자료를 비교적 잘 설명하고 있다고 할 수 있다. 그래서 수정 모형을 최종모형으로 채택하였다.

[표 8]은 최종모형에 대한 인과효과의 분해표로 변혁적 리더십→정서지능의 경로계수는 .48, 변혁적 리더십→선수만족의 경로계수는 .42, 정서지능→선수만족의 경로계수는 .31로 나타났으며, 변혁적 리더십을 나타내고 있는 각각의 변인에 대한 경로계수는 변혁적 리더십→카리스마 .75, 변혁적 리더십→개인적 배려 .81, 변혁

적 리더십→지적자극 .84로 나타났고, 정서지능을 나타내고 있는 각각의 변인에 대한 경로계수는 정서지능→정서인식 .56, 정서지능→정서표현 .64, 정서지능→정서조절 .76, 정서지능→정서활용 .79로 나타났고, 선수만족을 나타내고 있는 각각의 변인에 대한 경로계수는 선수만족→과제수행 .77, 선수만족→사회적상호작용 .57, 선수만족→코치지도성 .68로 나타났다.

김계수[37]는 구조방정식 모형에서는 요인 간에 전체적인 영향력을 계산할 수 있는데, 전체적인 영향력은 인과효과가 된다. 인과효과는 직접효과와 간접효과로 나뉜다. 직접효과란 두 요인사이의 직접적인 경로계수를 의미한다. [표 8]의 수정 모형 가설검증 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십이 정서지능에 미치는 직접효과는 .48이고, 정서지능이 선수만족에 미치는 직접효과는 .31이고, 변혁적 리더십이 선수만족에 미치는 직접적인 효과는 .42이다. 그리고 변혁적 리더십이 선수만족에 미치는 간접효과는 .148(.48×.31)로 나타나 변혁적 리더십이 선수만족은 물론 정서지능을 매개로한 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과를

표 8. 모형에 대한 인과효과의 분해표

변 수	Estimate ^	SE	C.R.
직접효과			
변혁적 리더십→정서지능	.482	.035	11.166***
변혁적 리더십→선수만족	.423	.040	10.914***
정서지능→선수만족	.318	.027	8.046***
Indicators			
변혁적 리더십→카리스마	.754	.037	19.141***
변혁적 리더십→개인적배려	.811	.067	12.353***
변혁적 리더십→지적자극	.842	.041	14.071***
정서지능→정서인식	.567	.056	14.767***
정서지능→정서표현	.646	.042	15.335***
정서지능→정서조절	.761	.088	18.747***
정서지능→정서활용	.797	.031	12.141***
선수만족→과제수행	.771	.021	14.171***
선수만족→사회상호작용	.575	.024	13.212***
선수만족→코치지도성	.683	.041	12.434***

*** $p<.001$

종합해 볼 때, 카리스마, 개인적 배려, 지적자극을 통하여 선수만족도를 높일 수 있는 것은 물론, 정서지능이 독립변인(변혁적 리더십)과 종속변인(선수만족)간의 관계에 내재된 중요한 매개변인임을 알 수 있다.

V. 논의 및 결론

이 연구는 축구선수들이 지각하는 변혁적 리더십, 정서지능과 선수만족 사이의 인과적 관계를 살펴보았다. 전반적인 결과는 변혁적 리더십이 정서지능과 선수만족에 직접적인 인과관계가 밝혀졌으며, 정서지능이 변혁적 리더십과 선수만족의 주요한 매개변인 역할을 하는 것으로 나타났다.

첫째, 축구선수들이 지각하는 변혁적 리더십이 정서지능에 미치는 영향력을 살펴보면, 코치의 변혁적 리더십 스타일과 정서지능 간에는 유의미한 정적 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Sosik와 Megerian[38]이 리더 자신의 부하가 평가하는 리더십의 유형과의 일치 정도에 따라 정서지능과 리더의 행동간의 관계가 밀접하며, 높은 변혁적 리더십은 정서지능의 요소와 밀접한 관련이 있다는 주장과 맥을 같이 하고 있다. Goleman[39] 또한 변혁적 리더십과 정서지능의 공통적 특성은 동기부여인데 이를 효과적으로 발휘하는 리더가 조직구성원들로 하여금 기대이상의 성과를 나타내도록 하는 특성을 갖는다고 하였다. 즉 정서지능은 리더의 기본적인 자질이며, 조직에서 구성원을 지휘하며 상호 소통을 통하여 사회적 관계 형성을 원활하게 함으로서 리더십을 발휘하여 조직과 개인의 목표달성을 보다 성공적으로 수행할 수 있는 것이다. 스포츠상황에서 변혁적 리더십과 정서지능의 직접적인 관계성을 입증한 연구는 찾아보기가 쉽지 않다. 그러므로 이 연구의 시사점은 크다고 할 수 있다. 스포츠 집단에서 리더와 조직구성원의 관계성이 무엇보다 중요하기에 이 연구의 결과는 의미 있는 발견이라 할 수 있다.

둘째, 정서지능과 선수만족의 관계에서는 정서지능이 선수만족에 직접적으로 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이화용, 장용철[40]은 리더의 정서인식과 정서조

절 보다는 정서표현과 정서활용을 통하여 직무만족과 혁신적 행동을 높일 수 있다고 주장하였다. 즉 지도자의 자기 감정인식과 정서조절과 관련 있는 개인적 역량보다 자기정서의 표현, 활용과 같은 사회적 역량이 더 효과성이 있다는 것을 의미한다. 또한, 정서지능 중 자기인식, 정서인식 능력, 공감력 등은 조직의 구성원에게 리더에 대한 긍정적인 인식을 자제오게 하고, 조직구성원에게 직무만족을 자제온다고 주장한 연구들[38][40-42]의 결과를 지지하고 있다. 즉 축구선수들이 지각하는 코치의 정서지능은 팀에 대한 그들의 만족도를 높여주어, 팀의 목표달성이나 구성원들 간의 상호작용은 물론 코치의 지도성에 대한 만족도를 높일 수 있음을 의미한다. 그러나 최만식, 유정인[1]은 팀스포츠 선수들의 정서지능과 선수만족의 인과적 관계는 존재하지 않는다는 결과를 제시하였는데, 이 연구의 결과는 그들의 결과와 상반되는 결과로 기존 선행연구 결과를 지지한다는 측면에서 그 의미가 있다고 할 수 있다.

셋째, 변혁적 리더십과 선수만족의 관계에서는 변혁적 리더십이 선수만족에 직접적으로 영향을 주는 것으로 분석되었다. 유정인 등[7]은 리더의 지적자극은 팀수행 및 선수만족에 영향을 주는데 선수지도자가 선수들에게 새롭고 도전적인 것을 강조하는 행동을 할 경우에 선수들은 유능감을 지각하게 되고, 수행에 대한 만족을 느낄 수 있다고 하였다. 박광철[43], 최미경[44] 등도 변혁적 리더십이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 이 또한 선행연구를 지지하는 결과이다. 즉 선수들이 그들의 지도자에 대한 높은 변혁적 리더십 지각은 그들의 팀만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

마지막으로 정서지능이 변혁적 리더십과 선수만족의 인과적 관계를 연결하는 주요한 예측인자로 밝혀졌다는 것이다. 임선희[45]는 조직성과에 대한 정서지능과 리더십의 효과연구에서 정서지능은 리더십을 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였으며, 박광철[40], 최미경[41], 장준규[46] 등도 변혁적 리더십은 리더의 정서지능과 부하의 조직유효성 간의 관계를 매개한다고 하였다. 팀스포츠로서 축구종목은 그 무엇보다 코치의 코칭스타일에 따라 선수들의 수행과 팀만

죽도에 많은 영향을 미친다고 보고되었는데, 지도자의 정서적 통제나 정서활용 부재로 인한 팀불화나 팀의 와해에 대한 내용들이 보고되기도 하였다. 이러한 선수만족에 부정적으로 영향을 미치는 요인 중에 지도자의 정서지능의 문제가 그 중심에 있을 수 있다는 점에서 이 연구의 시사점은 그 의미가 있다고 할 수 있다.

결론적으로 축구종목의 기술과 팀전략과 전술이 날로 발전하는 이 시대에 리더의 행동은 단지 주종의 관계에서 일방적 의사소통의 수단이 아니라 양방향 의사소통을 하는 선수들을 위한 서비스의 개념으로 진화하고 있다. 그러므로 정서지능은 지도자 자신뿐만 아니라 선수 감정의 이해와 공감을 기반으로 하는 인간관계형성과 선수들과의 의사소통의 중심이 되는 것이다. 축구라는 팀스포츠의 지도자는 공통의 목표를 추구하고 집단을 이끌기 위하여 논리적으로 설득하는 리더십을 행사하는 과정에서 이성과 논리보다는 정서적 힘이 첨가된 감성적 리더십이 더 중요할 것으로 생각된다.

축구지도자와 선수들은 국제적 경쟁력을 확보하고, 팀의 성공을 넘어, 선수로서의 비전과 개인의 발전을 추구하기 위해서는 끊임없는 변화와 혁신을 추구해야 할 필요성이 있다. 지도자는 팀의 다양한 전략적 쟁점과 문제해결을 위해서는 자신과 팀의 정서를 관리하고, 조직화하며, 팀차원에서 정서역량을 지속적으로 높이는 작업을 수행해야 할 것이다. 이러한 팀의 공유된 목표와 비전의 제시로 선수들을 내적으로 동기화시켜 팀에 몰입할 수 있게 하는 감성적 리더십이 시대적 요구인 것이다.

많은 선행연구 보고는 정서지능을 함양한 리더십이 조직성과를 극대화하기 위해 필수불가결한 요건이라는 비스포츠허지 연구에 집중되어 있어 스포츠 집단을 대상으로 한 변혁적 리더십, 정서지능, 선수만족의 인과성을 규명했다는 데 이 연구의 학문적 기여가 있다.

그러므로 축구지도자들의 정서지능과 리더십 함양은 선수만족 향상과 직결된다는 인식이 필요하며, 축구지도자의 정서지능과 상호보완적인 변혁적 리더십 함양을 할 수 있는 교육프로그램 개발의 필요성을 제안한다.

참 고 문 헌

- [1] 최만식, 유정인, "팀 스포츠 선수들의 정서지능, 팀 응집력, 선수만족의 인과관계", *코칭능력개발지*, 제13권, 제2호, pp.13-22, 2011.
- [2] 박정근, *응용코칭론*, 21세기교육사, 2004.
- [3] K. Grace, "Successful vs. unsuccessful coaches and athletes," *Track Technique*, Vol.104, p.3325, 1988.
- [4] J. Gibson, J. Ivancevich, and J. Donnelly, *Organizations: Behavior, structure, process*, (7th ed.), Boston: Irwin, 1991.
- [5] S. B. Martin, A. W. Jackson, P. A. Richardson, and K. H. Weiller, "Coaching preferences of adolescent youths and their parents," *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol.11, pp.247-262, 1999.
- [6] B. Douge, and P. Hastie, "Coach effectiveness," *Sport Science Review*, Vol.2, No.2, pp.14-29, 2001.
- [7] 유정인, 문익수, 성창훈, "고등학교 운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적 리더십과 심리적 욕구 및 운동만족의 구조적 관계," *한국체육학회지*, 제48권, 제4호, pp.65-81, 2009.
- [8] H. A. Reimer and P. Chelladurai, "Development of the athlete satisfaction questionnaire," *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol.20, pp.127-156, 1998.
- [9] M. R. Weiss and W. D. Friedrichs, "The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams," *Journal of Sport Psychology*, Vol.8, No.4, pp.332-346, 1986.
- [10] A. Yusof, "Practice of transformational leadership among Malaysian high school coaches and its impact on athlete satisfactions with individual performances," *Journal of the*

- International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance, Vol.38, No.1, pp.26-30, 2002.
- [11] 나순복, 김영인, 이천희, "태권도 코치의 거래적, 변혁적 리더십과 리더만족 및 리더신뢰의 인과적 관계", 한국여성체육학회지, 제22권, 제4호, pp.153-163, 2008.
- [12] 오상훈, 스포츠 지도자의 변혁적, 거래적 리더십이 선수의 가치인식도에 미치는 영향, 경성대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- [13] 정광채, 태권도 지도자의 변혁적 리더십에 대한 지각과 직무성과 간에 서비스리더십의 조절효과, 용인대학교 대학원 석사학위논문, 2008.
- [14] 이화용, 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- [15] N. M. Ashkanasy and B. Tse, *Transformational leadership as management of emotion, emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, (eds.), N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel & W. Zerbe, Quorum Books, Westport, CT, 2000.
- [16] J. J. Harter and B. M. Bass, "Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology* Vol.73, pp.695-702, 1988.
- [17] 이기철, "스포츠 집단의 조직문화와 리더십 유형 및 효과성이 경기력에 미치는 영향," 한국사회체육학회지, 제12권, pp.585-594, 1999.
- [18] 강길현, "태권도 코치의 지도행동유형에 따른 선수 만족도에 관한 연구," 한국스포츠리서치, 제15권, 제6호, pp.1649-1661, 2004.
- [19] 김종식, 스포츠지도자의 변혁적·거래적 리더십 유형에 따른 선수 지각도에 관한 연구, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- [20] A. Bandura and R. E. Wood, "Effect of perceive controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.56, No.5, pp.805-814, 1989.
- [21] S. H. Hwang, *The predictive strength of emotional intelligence on coaching efficacy and leadership style of high school basketball head coaches*, Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, 2008.
- [22] J. Barlow and D. Maul, *Emotional Value*, Michael Edwardson, 2000.
- [23] D. R. Caruso, J. D. Mayer, and P. Salovey, Emotional intelligence and emotional leadership, In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo, *Multiple intelligences and leadership*, (p.55-74), Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- [24] K. M. Greenockle, "The new face in leadership: emotional intelligence," *Quest*, Vol.62, No.3, pp.260-268, 2010.
- [25] Y. S. Wang and T. C. Huang, "The relationship of transformation leadership with group cohesiveness and emotional intelligence," *Social Behavior & Personality*, Vol.37, No.3, pp.379-384, 2009.
- [26] R. H. Humphrey, "The many faces of emotional leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.13, pp.493-504, 2002.
- [27] 정무관, "팀 구성원이 지각하는 상사의 감성지능과 상사신뢰가 팀 유효성에 미치는 영향," 대한경영학회지, 제22권, 제76호, pp.2895-2918, 2009.
- [28] 한지현, 김천석, 최명옥, 유태용, "정서역량 (Emotional competencies)의 개관과 기업 장면에서의 시사점," 2003년도 한국 산업 및 조직심리학회 추계 심포지엄 및 학술대회 발표논문집, pp.97-107, 2003.
- [29] E. Rosete and F. Ciarrochi, "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness,"

- Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, pp.388-399, 2005.
- [30] 육영숙, "감정을 표현하는 요가 프로그램이 여대생의 정서지능 및 자아탄력성에 미치는 효과", 한국스포츠심리학회지, 제21권, 제4호, pp.123-137, 2010.
- [31] 이용현, 신현홍, "청소년 운동선수의 정서지능 인식 탐색", 코칭능력개발지, 제12권, 제1호, pp.13-23, 2010.
- [32] 김정완, 김경남, "변혁적 리더십이 운동선수의 지도자 동일시와 신뢰, 그리고 운동행동에 미치는 효과", 한국스포츠심리학회지, 제13권, 제3호, pp.43-64, 2002.
- [33] P. Chelladurai, "Discrepancy between preferences and perception of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports," Journal of Sport Psychology, Vol.5, pp.27-41, 1985.
- [34] W. N. Widmeyer and J. M. Williams, "Prediction cohesion in coaching teams," Small Group Research, Vol.22, pp.548-557, 1991.
- [35] 변원태, 한국과 중국 조정 지도자의 코칭행동이 집단 응집력 및 선수만족에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2008.
- [36] P. M. Bentler and D. C. Bonett, "Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structure," Psychological Bulletin, Vol.88, pp.588-606, 1980.
- [37] 김계수, 구조방정식 모형분석, 서울: 한나래아카데미, 2010.
- [38] J. J. Sosik and L. E. Megerian, "Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions," Group & Organization Management, Vol.24, No.3, pp.367-390, 1999.
- [39] D. Goleman, *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books, 1995.
- [40] 이화용, 장영철, "감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 조직과 인사관리연구, 제28권, 제4호, pp.215-247, 2004.
- [41] R. S. Rubin, D. C. Munz, and W. H. Bommer, "Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behaviors," Academy of Management Journal, Vol.48, pp.845-858, 2005.
- [42] P. L. Cooper, *Emotions at work*, John Wiley & Sons Ltd, 1997.
- [43] 박광철, 리더의 감성지능과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향, 숭실대학교 대학원 박사학위논문, 2009.
- [44] 최미경, 변혁적 문화와 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향, 아주대학교 대학원 석사학위논문, 2010.
- [45] 임연선, 조직성과에 대한 정서지능과 리더십의 효과, 한남대학교 대학원 박사학위논문, 2014.
- [46] 장준규, 리더의 정서지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2008.

저 자 소 개

김 상 규(Sang-Gyu Kim)

정회원

- 1981년 2월 : 경상대학교 체육교육과(체육교육학사)
- 1983년 2월 : 연세대학교 체육학과(체육학석사)
- 1989년 2월 : 연세대학교 체육학과(이학박사)

▪ 1998년 3월 ~ 현재 : 강릉원주대학교 체육학과 교수
 <관심분야> : 운동학습, 스포츠심리, 정신연습, 피드백

최 만 식(Man-Sik Choi)

정회원

- 1991년 2월 : 경상대학교 체육교육과(체육교육학사)
- 1993년 8월 : 고려대학교 체육학과(체육학석사)
- 1999년 8월 : 고려대학교 체육학과(이학박사)

- 2014년 3월 ~ 현재 : 가톨릭관동대학교 스포츠레저학부 교수

<관심분야> : 스포츠레저, 운동상담, 스포츠문화콘텐츠