

K 리그의 집단주의적 팀 문화가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 활력 관계의 매개효과를 중심으로

The Effects of Collectivism on Team Performance in K League: The Mediating Role of Team Energetic Relations

홍은아*, 정예지**, 김문주**
이화여대 체육과학부*, 이화여대 경영학부**

Eunah Hong(unahong@ewha.ac.kr)*, Yejee Jeong(yjjeong0902@ewha.ac.kr)**,
Moonjoo Kim(kimmoonjoo@nate.com)**

요약

본 연구에서는 K리그 선수들이 팀에 대해 가지는 집단주의적 성향이 팀 성과에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 특히 성과 창출 과정에서 활력 관계의 매개 역할을 규명하고자 한다. 가설 검증을 위해 국내 K리그 10개 팀 280명의 선수들을 대상으로 설문지를 배포한 후 불성실한 응답을 한 설문지를 제거하여 최종적으로 240부를 자료 분석에 사용하였다. SPSS 21.0과 Lisrel 9.0을 사용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 선형회귀 분석, 구조방정식 모형 분석을 실시하였으며 다음과 같은 결론을 얻었다. 첫째, 구성원들이 팀에 대해 지니는 집단주의는 활력 관계에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 활력 관계는 팀 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 셋째, 가설에서 설정한 바와 같이 집단주의가 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 팀 활력 관계가 완전 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 집단주의 | 활력관계 | 팀 성과 | K리그 |

Abstract

The purpose of this study was to examine how collectivism in a football team context influences on team performance. Specifically, we investigated the mediating role of energetic relation in the process that collectivism generates team performance. This study focused on the K League teams, the highest professional football competition in South Korea and how collectivism affects team performance as well as the role of energetic relations in mediating between collectivism and team performance. The data were collected from 280 players registered in 10 K League teams and 24 of them were excluded due to incomplete questionnaires. Therefore, 240 questionnaires were finally used for the data analysis. The data were processed with SPSS WIN 21.0 and Lisrel 9. Frequency Analysis, Exploratory Factor Analysis, Reliability Analysis, Correlation Analysis, Regression Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Model were used. The following results were obtained: first, collectivism had a positive effect on team performance. Second, energetic relation had a positive effect on team performance. Third, energetic relation fully mediated the relationship between collectivism and team performance.

■ keyword : | Collectivism | Energetic Relations | Team Performance | K League |

1. 서론

축구 중추국 잉글랜드에는 세계 최고의 축구프로리그 중 하나인 EPL(English Premier League)이 있지만 정작 잉글랜드 남자축구대표팀은 1996년 이후 메이저 대회에서 준결승 이상의 성적을 거둔 적이 없다. 2014년 브라질 월드컵에서도 잉글랜드는 조별탈락이라는 최악의 성적을 거두었다. 반면 독일은 끈끈한 팀 정신(team spirit)으로, 집단주의적(collective) 축구의 전형을 보이며 우승컵을 거머쥐었다[1]. 잉글랜드의 축구스타였던 마이클 오웬은 잉글랜드와 독일 축구를 비교하며 선수의 개인적 니즈(needs)보다 팀을 우선시하는 축구 문화가 정착된 독일이 결국 성공을 거둔 것이라고 분석하였다[1]. 잉글랜드 축구 전설 중 하나로 꼽히는 폴 스콜스 역시 자국 대표 팀의 가장 큰 문제점은 대부분의 선수들이 지나치게 이기적으로 플레이하는 태도라고 지적하며, 가까운 거리에서 동료에게 패스를 해야 하는 상황에서도 무모한 중거리 슈팅을 시도하면서 자신의 존재를 과시하는 경향을 비판하였다[2]. 전 세계 어디를 가더라도 축구 지도자들은 제 1철칙으로 개인보다 팀이 중요하다는 것을 강조하고 있다[3]. 상대편을 이기기 위해 11명의 선수들이 각자의 포지션에서 상호 의존적으로 긴밀하게 협력하며 플레이를 해야 하는 스포츠[4], 즉 집단주의적 성향이 효과적으로 발휘되어야 성과를 얻을 수 있는 대표적 스포츠가 축구라는 점에서 본 연구의 대상은 축구, 그 중에서도 국내 최상위 프로리그인 K리그로 선정하였다.

Kernan & Greenfield(2005)[5]에 따르면 축구, 농구, 야구 등의 팀 스포츠에서는 개인보다 '우리 팀', '팀의 승리', '팀의 성패' 등 집단의 역량이 중시되기 때문에 집단주의적 분위기와 가치관이 중요하다. Hofstede(1980)[6]가 국가별 문화적 차이를 보여주기 위해 활용했던 집단주의와 개인주의를 양극단의 상반된 개념으로 간주해 온 것이 사실이지만 최근에는 두 개념을 별개의 축으로 보아야 한다는 주장들이 설득력을 얻고 있다[7]는 점에서 집단주의를 부정적인 개념이라고 단정 지을 수 없다. 집단주의란 팀 내 구성원들의 조화를 중시하고 팀을 위해 구성원들이 희생할 수 있는 정도로[8] 팀 스포

츠에서 특히 중시되는 가치관이다[8][9]. 집단 내 조화를 중시하는 경향은 팀에 대한 몰입의 정도는 물론 암묵적 이해(implicit understandings)의 정도를 높이고[5] 팀 구성원들이 친밀한 관계를 유지하도록 한다[10]. 이처럼 사회적 관계에 대한 깊은 소속감을 인식할 때 구성원들은 상호작용을 통한 활력을 느끼게 된다[11]. 팀 내 관계를 통해 개인의 가치와 정체성을 형성하게 됨으로써 강한 활력 관계를 경험하며[12][13] 궁극적으로 조직의 효과성을 높일 수 있다[14][15].

따라서 본 연구는 K리그 내 팀 집단주의가 활력 관계를 통해 팀 성과를 창출하는 프로세스를 살펴보고자 한다. 현재 K리그는 바야흐로 40대 감독의 전성시대이며 이를 통해 활력 관계의 중요성을 찾아볼 수 있다. K리그 클래식에서는 서정원(수원 삼성), 최용수(FC 서울), 윤정환(울산 현대), 조성환(제주 유나이티드), 노상래(전남 드래곤스) 등 12개 구단 중 9개 구단의 감독이 40대이다. K리그 챌린지에도 남기일(광주 FC), 마틴 레니(서울 이랜드FC) 등의 40대 감독들을 볼 수 있다. 젊은 감독들은 경험이나 노련함에서는 원로 감독들에 비해 부족하다는 평가를 받고 있다. 그러나 이들은 일본, 독일 등에서의 선수 생활을 통해 다양한 외국인 지도자의 리더십을 경험하였기 때문에 K리그에 새로운 활력과 활기를 불어넣을 수 있으리라는 기대를 갖게 한다[16].

Ashforth & Humphrey(1995)[17]에 따르면 활력을 비롯한 긍정 정서는 성과 창출을 위한 비(非)이성적 요소로 간주되어 왔다. 그러나 1980년대 이후 긍정 정서가 조직 구성원의 업무 만족, 성과, 몰입 등에 긍정적 영향력을 행사할 수 있다는 연구 결과가 제시되기 시작하였으며 정서의 효과성이 중요하게 부각되고 있다[17][18]. 팀 활력 관계는 스포츠 팀을 비롯한 사회적 관계를 맺고 있는 구성원들 간에 긍정적 에너지를 공유함으로써 어떠한 행동을 하고자 하는 준비 상태 및 동기 부여된 상태로 정의된다[12][19]. 또한 팀 내 소통과 관계를 통해 긍정적 감정이 강화되어 보다 많은 구성원들이 활기찬 상태가 되고 특정 행동을 하고자 하는 준비 상태를 수반하는 정도를 의미한다[12][19]. 국내 연구에서는 인게이지먼트(engagement), 헌신(dedication), 몰두(absorption) 등과 유사 용어로 다루어지면서 일에 대

한 긍정적 감정과 인지를 지닌 상태를 뜻한다[20].

한편 스포츠 분야의 선행 연구들을 살펴보면 성공한 선수들이 그렇지 못한 선수들에 비해 전체적으로 활력의 정도가 높다는 것을 규명한 안정덕(2002)의 연구[21], 국내 태권도 선수들의 활력 정도가 운동 몰입에 정(+)의 영향력을 행사한다는 연구[14], 여가 스포츠 참여자 혹은 여가 스포츠에 참가하는 노인들의 활력과 미래에 대한 낙관성, 희망, 자기조절 등의 구조적 관계를 규명한 연구가 존재한다[22-24]. 그러나 본 연구에서 살펴보는 활력 관계는 단순히 선수 개인이 특성이나 성향으로 지니고 있는 활력에서 한 발 더 나아가 팀 내 선수들 간 상호작용을 통해 형성되는 활력적 관계라는 점에서 차별성을 지닌다고 하겠다. 또한 팀 스포츠의 대표적인 축구 팀을 다룬다는 점에서 선수들이 팀에서 경험하고 느끼는 활력 관계가 성과 창출의 과정을 보다 더 정확하게 설명할 것이라 본다. 따라서 본 연구에서는 K리그 팀 집단주의 성향, 활력 관계와 팀 성과와의 관계를 살펴본 이후, 팀 활력 관계가 집단주의와 성과 간 매개역할을 하는지 실증적으로 검증해보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 팀 집단주의와 활력관계

집단주의와 개인주의가 특정 집단의 문화적 특징을 이해하기 위한 틀로 등장한 것은 Parsons & Shils(1951)[25]에 의해서이다. 이들은 저서 'Toward a general theory of action'에서 집단주의를 집단의 목표와 개인이 속한 사회 시스템에 더 초점을 두는 성향으로, 개인주의를 개인의 이익이나 목표 달성을 보다 중시하는 성향으로 정의하였다[25][26]. Hofstede(1980: 45)[6]는 집단주의를 "친척, 조직 등의 내집단(in-group) 구성원들이 그룹 내의 타인들을 돌봐주고 이에 상응하여 타인들은 집단에 대해 절대적인 충성심을 느끼는 것"이라 하였으며 기한준(2005)[27]은 자아를 집단의 일부로 여기고 집단의 목표를 개인의 목표보다 우선시할 뿐만 아니라 집단에 강한 정서적 애착을 보이는 것을 집단주의라고 보았다. Triandis(1995)[8]는 집단주의를 단일 차원으로

보지 않고 서열, 위계관계를 기초로 대인관계를 맺는 문화를 수직적 집단주의로, 평등성을 기반으로 수평적 교류를 추구하는 문화를 수평적 집단주의라 명명하였다. 이러한 맥락에서 스포츠 집단주의란 개인보다도 구성원들이 속한 '팀'의 목적을 중요하게 간주하며 팀의 목표와 승리를 위해 구성원 간에 강하게 협업하는 성향을 의미한다고 볼 수 있다[28]. 그러나 집단주의를 이야기할 때 집단 이기주의를 떠올리는 경우가 있다. 한국 스포츠 계에서 지난 수 십년 간 선·후배 간 위계 질서를 조성한다는 명분으로 행해져왔던 언어적, 물리적 폭력도 잘못된 집단주의의 한 예라 볼 수 있으며[29] 이러한 현상들로 인해 집단주의를 이기주의의 확장된 형태로 인식하기도 한다. 그러나 전술한 바와 같이 집단주의란 조직의 목적을 중시하고 이 목적을 달성하기 위해 구성원 간 조화를 유지하는 것이라 할 수 있다[27][28]. 최근에는 일반 심리학, 조직행동 분야를 넘어서서 스포츠 영역에서도 활력 관계의 중요성이 부각되고 있다[14]. 특히 본 연구에서는 전술한 바와 같이 선수들 간 상호 의존성(interdependence)이 가장 높은 집단 스포츠로 알려져 있는[35] 축구 선수들을 대상으로 한다.

스포츠 맥락의 선행연구로는 한국의 스포츠 특성에 적합하도록 '우리'에 대한 뚜렷한 인식과 동질감을 공유하는 우리성(wenness)을 논의한 연구[29][36][37], 우리성이 학생선수의 교육성취, 열정, 여가기술 등에 어떠한 영향을 미치는지를 탐색한 연구[38][39], 한국 대학의 체육계열 전공 남학생들이 타과 전공 남학생(예술, 인문사회, 자연이공)에 비해 집단주의 성향을 강하게 나타낸다는 점을 규명한 심성섭(2003)의 연구[40] 등이 있다. 특히 심성섭(2003)[40]에 따르면 체육계열 전공 남학생들은 가족, 친척, 친구, 이웃 모두에 대해 높은 집단주의적 가치의식을 지니고 있는 것으로 나타났으며 체육 전공생들 중에서도 단체종목(축구, 농구, 핸드볼) 선수들이 투기(태권도, 유도, 복싱) 혹은 개인종목(육상, 수영, 체조) 선수들에 비해 높은 집단주의 가치관을 지니는 것으로 나타났다. 축구는 대표적인 단체종목으로써 구성원들의 집단주의적 성향이 높게 나타나는 스포츠이며[40], 축구를 비롯한 단체종목에서의 집단주의적 가치와 '우리'를 강조하는 우리성이 성과, 열성, 만족 등

에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 또한 주목할 만하다 [29][39]. 구성원들이 개인보다는 집단의 성과, 집단에 대한 정체성을 보다 중요하게 인식하는 경우, 구성원들은 집단목적 달성을 위해 시간과 에너지를 투자하며 이는 열정 및 활력의 정도에 영향을 미치게 된다[39][41]. 팀이라는 특정 사회적 관계 내에서 소속감과 정체성을 강하게 인식한다면 구성원들은 활력을 느끼게 되는데 이는 사회적 집단에 연결되어 스스로가 고립되지 않았다고 느낄 때 유대감을 형성하고[11][12] 유대감을 형성한 팀, 혹은 팀 구성원들을 대상으로 활력을 경험하기 때문이다[12][13][32]. 지금까지 살펴본 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 팀 집단주의는 팀 활력 관계에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

2.2 팀 활력 관계와 팀 성과

Larson & Diener(1992)[42]의 감정 원형 모형(a circumplex model of emotion)에 의하면 활력은 열정(eagerness), 흥분(excitement) 등과 함께 고강도 긍정 활성화 정서로 분류된다[30][42][43]. 구성원들이 사회적 관계 내에서 긍정적 열의를 느끼고 경험하는 정도로[30-32] 각성(arousal), 활기(vitality), 에너지(energy) 등의 다양한 학문적 용어로 연구되어 왔으며[12][30][32-34] 본 연구에서는 활력 관계라는 용어로 통일하여 사용하였다. 활력 관계는 팀 구성원들이 경험하는 긍정 정서로 구성원들이 긍정적 에너지를 공유하고 열의적 관계를 형성하는 정도로 정의된다[12][30]. 선행 연구에 따르면 구성원 개인이 지닌 활력 정도는 조직 및 팀의 역량으로 승화되고 전이될 수 있다[15][33][44]. 개인이 지닌 긍정적 에너지를 넘어 상호 작용을 통해 팀 구성원들이 집단 수준에서 지니게 되는 활력 관계가 긍정적 에너지를 창출함으로써 업무 효과성을 높일 수 있기 때문이다 [31][43][44]. 역량, 업무 성과 외에도 팀 내에서 열의를 느끼고 활력적 관계를 지니게 된 구성원들은 그들 자신의 잠재력을 개발하기 위해 더욱 노력하고 더불어 삶의 의미와 심리적 웰빙을 경험하게 된다는 선행 연구도 발견된다[31][45].

스포츠 분야에서 활력 관계와 팀 성과를 다룬 해외 연구로는 Totterdell(2000)[47]의 연구를 주목할 수 있다. 프로 크리켓 경기에 참여하는 두 팀의 선수들을 대상으로 경기가 진행되는 4일 동안 하루 3번씩 개인과 팀에 대해 느끼는 정서(mood)를 연구자들이 나누어준 전자기기에 기록하게 하였다. 성과 창출 과정에서 정서적 연결 고리(mood linkage)의 중요성을 밝힌 이 연구를 통해 선수들이 긍정 정서를 많이 느낄수록, 그리고 팀 플레이에 집중할수록 팀 성과가 더욱 높게 나타나는 것을 규명하였다. 물론 이 연구가 활력 관계의 역할을 명확하게 규명한 연구는 아니다. 그럼에도 불구하고 경기가 진행되고 있는 동적인 상황에서 긍정 정서의 중요성을 밝혔다는 점에서 활력 관계의 중요성을 시사하는 연구라 생각한다. 국내 스포츠 관련 연구를 살펴보면 운동 선수들이 지니는 내적 동기로서의 활력이 운동 몰입에 긍정적 영향력을 행사한다는 연구가 수행된 바 있다[14][48]. 특히 김석일, 오은택(2013)[14]이 태권도 선수들을 대상으로 수행한 연구에서 활력은 선수들의 흥미나 즐거움을 높이는 내적 동기로서의 역할을 한다고 주장하였다. 이러한 연구결과는 팀 수준에서도 유사한 결과를 나타낼 것이라 판단되며 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 2. 팀 활력 관계는 팀 성과에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

2.3 팀 집단주의와 팀 성과 간 팀 활력 관계의 매개효과

집단주의적 가치관이나 분위기를 상대적으로 강하게 지니는 구성원들은 개인의 정서, 감정, 시간 등을 타 구성원들과 주고받기를 기대하고 자신이 속한 팀과 집단으로부터 거부당하지 않기 위해 그 집단에 순응하는 경향이 높은 것으로 밝혀지고 있다[50]. 이들은 집단에 대한 몰입도가 높아 사회적 태만(social loafing)을 나타낼 개연성이 낮고[51] 팀 구성원들과의 상호교류가 활발하다[51][52]는 연구결과도 존재한다. 팀 구성원 간 상호 작용 하는 과정에서 개인의 의미와 정체성을 인지하는 관계는 조직 내 활력 관계로 발전할 가능성이 높다

[12][32]. 집단주의 가치관을 지닌 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 관계의 강도, 감정의 공유 정도가 높으며[53] 빈번한 상호작용을 통해 목표를 위해 노력하는 과정에서 활발한 의사소통, 활력적 관계를 구축할 가능성이 높다[54].

이처럼 집단주의 성향은 구성원들 간 활력 관계를 구축하도록 하며 이러한 활력 관계는 팀 성과에 긍정적 영향을 행사한다. 국내 스포츠 분야 선행 연구를 살펴보면 태권도 선수들의 성취목표성향이 활력을 매개하여 운동 몰입에 긍정적 영향력을 행사한다는 연구가 존재하나 본 연구에서처럼 집단 스포츠에서의 집단주의적 성향이 활력을 통해 성과에 영향을 미친다는 선행연구는 부재한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 집단주의 성향이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 활력 관계가 이 과정을 매개할 것이라고 주장한다. K리그 팀에서의 집단주의 성향이 어떠한 프로세스를 통해 고성과를 창출할 수 있는지, 아직까지 명확히 밝혀지지 않은 '블랙박스(black box)'가 활력 관계로서 설명이 되는지를 밝혀내고자 하며 가설은 다음과 같다.

가설 3. 팀 활력 관계는 팀 집단주의와 팀 성과와의 관계를 매개할 것이다.

III. 분석 및 연구결과

3.1 연구대상

본 연구는 가설 검증을 위해 대한민국 축구 최상위 프로축구 리그인 K리그(K리그 클래식 및 K리그 챌린지) 10개 구단 선수들을 대상으로 2014년 7월 15일부터 2015년 6월 30일까지 설문 조사를 진행하였다. 설문지 배포를 위해 각 구단의 단장 및 감독에게 본 조사의 취지를 충분히 설명한 후 협조 의사를 밝힌 구단에 한하여 설문지를 발송하였다. 배포한 설문지는 총 280부이며 그 중 264부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답했다고 판단되는 24부의 설문지를 제외하고 240부를 최종 분석 자료로 사용하였다. 설문의 대상을 살펴보면 240명 모두 남자(100%)였으며 연령의 평균은

25.05세로 20세 이하 6명(2.5%), 21세 이상 ~25세 미만 145명(60.4%), 26세 이상 30세 미만 79명(32.9%), 31세 이상 35세 미만 7명(2.9%)으로 나타났다. 결혼 유무는 미혼 203명(84.6%), 기혼 34명(14.2%)이었으며 프로경력은 5년 미만 162명(67.5%), 5년 이상 10년 미만 66명(27.5%), 10년 이상 15년 미만 6명(2.5%), 15년 이상 20년 미만 3명(1.3%)이었다. 교육수준은 대졸자가 152명(63.3%)으로 가장 많았으며 대학원 이상도 31명(12.9%)으로 나타났다. 연봉은 100만 원 이상~200만원 미만 36명(15.0%), 200만 원 이상 300만원 미만이 44명(18.3%), 300만 원 이상 400만 원 미만이 26명(10.8%), 400만 원 이상 500만원 미만이 15명(6.3%), 500만 원 이상 56명(23.3%)으로 나타났다. 보다 자세한 연구 대상자의 인구통계학적 특성은 아래의 [표 1]과 같다.

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

	구분	빈도	퍼센트(%)	
연령	20세 이하	6	2.5	
	21세 이상~25세 미만	145	60.4	
	26세 이상~30세 미만	79	32.9	
	31세 이상~35세 미만	7	2.9	
	35세 이상	1	.4	
	결측치	2	.8	
	합계	240	100	
결혼 유무	미혼	203	84.6	
	기혼	34	14.2	
	결측치	3	1.3	
	합계	240	100	
프로 경력	5년 미만	162	67.5	
	5년 이상~10년 미만	66	27.5	
	10년 이상~15년 미만	6	2.5	
	15년 이상~20년 미만	3	1.3	
	결측치	3	1.3	
	합계	240	100	
교육 수준	고졸미만	2	.8	
	고졸	50	20.8	
	전문대졸	3	1.3	
	대졸	152	63.3	
	대학원이상	31	12.9	
	결측치	2	.8	
	합계	240	100	
연봉	100만원 미만	58	24.2	
	100만원~200만원 미만	36	15.0	
	200만원~300만원 미만	44	18.3	
	300만원~400만원 미만	26	10.8	
	400만원~500만원 미만	15	6.3	
	500만원 이상	56	23.3	
	결측치	5	2.1	
		합계	240	100

3.2 측정도구

본 연구는 국내 K리그의 집단주의 성향이 활력 관계 및 성과에 미치는 영향력을 알아보기 위하여 유목적적 표집법(purposeful sampling)으로 설문을 실시하였다. 자기평가기입법(self-administration)을 사용하여 응답자 스스로가 설문 내용을 읽고 답하도록 하였다. 모든 설문 항목은 연구 목적에 부합되는 이론에 근거하여 본 연구에 맞게 수정·보완하였으며 인구통계학적 특성을 제외한 모든 문항을 리커트(likert) 5점 척도로 구성하였다. 설문 문항은 성별, 연령, 결혼 유무 등의 인구통계학적 변수 6문항, 집단주의 3문항, 활력 관계 4문항, 팀 성과 5문항으로 구성되었다. 먼저 팀 집단주의는 '개인이 속한 집단 내 조화와 목표를 중시하는 정도'로 정의되며[55] 대표적 문항은 '나는 우리 팀 이익을 위해 나의 이익을 희생할 수도 있다', '팀과 나의 조화를 이루는 것이 중요하다고 생각한다'이다. 팀 활력 관계는 '팀 구성원들과의 관계를 통해 긍정적 열의를 경험하는 정도'로 조작적 정의되며[30][31] 대표적 문항은 '우리 팀 선수들과의 생활은 나에게 에너지를 제공한다', '우리 팀 선수들과의 생활은 나에게 열정을 느끼게 해 준다' 등이다. 마지막으로 팀 성과는 '팀이 수행하고 있는 업무의 질과 효율성이 높은 정도'로 정의되며 Hinds와 Mortensen(2005)[56]의 성과 측정도구를 활용하여 본 연구 목적에 맞게 수정·보완하였으며 대표적 문항은 '우리 팀은 다른 팀에 비해 훨씬 효율적으로 경기를 한다', '우리 팀은 다른 팀에 비해 경기를 훨씬 잘 한다' 등이다.

3.3 자료처리방법과 조사도구 타당도, 공통방법편향 및 신뢰도 검증

본 연구는 SPSS 21.0을 사용하여 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis), 신뢰도 분석(Reliability Test), 다중공선성 검사(VIF), 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며 Lisrel 9.0을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)과 구조 방정식 모형(Structural Equation Model, SEM) 검증을 실시하였다.

본 연구에 사용된 변수들의 경우 팀 수준의 연구를 위해 연구자들이 새로이 번역, 수정 및 보완한 설문들이 존재하기 때문에 우선적으로 탐색적 요인분석을 통해 타당도를 검증하였다. 요인 추출 방법은 주성분 분석(principal components analysis)을 사용하였고, 회전 방법은 배리맥스(varimax)를 사용하였다. 고유치(eigenvalue)는 1.0이상, 요인 적재치(factor loading)는 .6 이상인 문항들을 선택하였으며 팀 집단주의, 팀 활력 관계, 팀 성과의 총 3개 요인이 추출되었고 누적 분산이 65.461%로 나왔다. 또한 Bartlett의 단위행렬 검정은 1175.020(p<.001)이며, 표준적합도(KMO)는 .819로 나타나 요인분석에 적합하다는 것을 확인할 수 있었으며 자세한 값은 아래의 [표 2]에 나타나 있다.

표 2. 탐색적 및 확인적 요인분석 적재치

설문문항	탐색적	확인적
	요인	요인
	분석	분석
	적재치	적재치
팀 내 집단주의		
나는 우리 팀 이익을 위해 나를 희생할 수도 있다.	.85	.58
팀과 나의 조화를 유지하는 것이 중요하다고 생각한다.	.62	.63
나는 다른 팀원들의 의견을 따르는 편이다.	.61	.53
팀 내 활력 관계		
팀 선수들과의 생활은 나에게 활력을 제공한다.	.83	.85
팀 선수들과의 생활은 나의 에너지를 증진시킨다.	.81	.87
팀 선수들과의 생활은 나에게 열정을 느끼게 해준다.	.81	.83
팀 선수들과의 생활은 나에게 '무언가를 해보고 싶다'는 생각이 들게끔 한다.	.80	.75
팀 성과		
우리 팀은 효율적으로 경기를 한다.	.85	.76
우리 팀의 경기 수준은 높다.	.85	.88
우리 팀은 훈련과 학습을 많이 한다.	.82	.53
우리 팀은 스케줄에 맞게 잘 훈련한다.	.65	.58
우리 팀은 경기를 잘한다.	.60	.87
누적 설명 65.4%, KMO적합성 .819		
Bartlett 검정 1175.0 (d.f. 66, sig.=.000)		
$\chi^2=174.96$ (df=51, p<.001)		
NFI .93 GFI .90 CFI, IFI .95		

이후 확인적 요인분석은 Jöreskog & Sörbom (1993)[57]가 제시한 절차에 의해 이루어졌다. 모형의 적합도 지수는 χ^2 는 174.96 (df=51, p<.001), Normed Fit Index(NFI) .93, Comparative Fit Index(CFI) .95, Incremental Fit Index(IFI) .95, Goodness of Fit Index(GFI) .90 등으로 나타났으며 Mulaik, James, Alstine, Lind, & Stilwell(1989)[58]이 제시한 좋은 모형의 기준인 NFI,

IFI, GFI는 0.9 이상, CFI는 0.95 이상에 적합하므로 좋은 모형이라 할 수 있으며 구성타당도가 확보되었다고 볼 수 있다. 각 문항들의 확인적 요인분석 적재치는 다음의 [표 2]와 같다.

한편 확정된 문항을 토대로 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's alpha 값을 측정하였으며 측정도구 신뢰도를 확보하기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 알아보았다. Cronbach's alpha 값은 일반적으로 .70 이상이면 신뢰도가 확보되었다고 보고된다[59]. [표 3]에 제시된 바와 같이 집단주의는 .715, 활력 관계는 .894, 팀 성과는 .838의 신뢰도를 보이고 있으며 기준을 상회한다고 볼 수 있다.

한편 본 연구에서 다루는 주요 변수인 팀 집단주의, 팀 활력 관계와 팀 성과 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였으며 모든 변수 간 상관관계는 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 자세한 결과는 다음의 [표 3]과 같다.

표 3. 주요 변수의 신뢰도 분석 결과

요인	Cronbach's Alpha 계수
집단주의	.715
활력 관계	.894
팀 성과	.838

3.4 분석결과

본 연구에서 제시한 가설들을 검증하기 위해 Joreskog & Sorbom(1993)[57]의 검증순서에 따른 구조방정식모형을 사용하였다. 우선, 독립변수인 팀 집단주의가 매개변수인 팀 활력 관계에 영향을 미치고 이것이 다시 결과변수인 팀 성과에 영향을 주는 모형을 구성하였다. 또한 연령, 결혼 유무, 교육 수준, 선수 경력, 프로 경력, 연봉, 개인주의 등을 통제변수로 삽입함으로써 그 영향력을 제어하였다. 이 때 연구모형의 간명도(parsimony)를 높이기 위해 팀 활력 관계가 팀 집단주의와 팀 성과 간 완전 매개 역할(full mediation)을 하는 경우의 모형과 팀 집단주의가 결과 변수인 팀 성과에 직접적인 영향력을 미치는 경우의 부분 매개(partial mediation) 모형을 모두 분석해 보았다. 두 모형에서

CFI, GFI, RMR 등 지수에 큰 변동은 없으나 부분 매개 모형에서 팀 집단주의 성향이 팀 성과에 미치는 직접적 영향력이 통계적으로 전혀 유의하지 않게 도출되었으므로 이후의 분석은 완전 매개 모형을 기초로 하여 이루어졌다.

또한 본 연구의 이론변수들을 개인에게 한 시점에 설문했다는 공통방법편향(common method bias)의 문제가 발생할 가능성이 있다. 따라서 연구결과와 측정의 타당도를 높이기 위한 통계적 사후 해결책으로 단일요인검증(one factor test)을 실시하였다[60]. 모든 측정변인의 상위 개념으로 한 개의 잠재변인을 설정한 1요인 모형의 확인적 요인분석을 재실시한 결과, 모든 적합도지수(NFI=0.8, GFI= 0.59, IFI= 0.87)가 [표 2]에서 제시한 본 연구의 3 요인 측정모형보다 좋지 않게 나타나 공통방법편향이 심각하게 발생하지 않음을 알 수 있었다[61].

표 4. 구조방정식 모형 분석 결과

	활력 관계			팀 성과		
	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과
통제변수						
개인주의	.03		.03	.10	.01	.11
연령	-.04		-.04	-.01	-.02	-.03
결혼 ⁴⁾	.01		.01	.04	.00	.04
선수 경력	.00		.00	.01	.00	.01
프로 경력	.00		.00	.02	.01	.03
교육 수준	.03		.03	.08	.01	.09
연봉	-.05		-.05	-.15	.02	-.17
독립변수						
집단주의	.47***	-	.47***		.22**	.22**
매개변수						
활력 관계	-	-	-	.46***	-	.46***

$\chi^2=12$ (d.f.=1)
 CFI=.99, IFI=.99, NFI=.99, GFI=.99
 1) *: p < .05, ** : p < .01, *** : p < .001, 양측검정
 2) completely standardized solution 값
 3) 기호는 1, 미호는 0으로 코딩함

최종 연구결과는 다음 [표 4]에 자세히 나와 있다. 먼저 통제변수의 영향력을 살펴보면 연령과 결혼 유무, 선수 경력, 프로 경력, 교육 수준, 연봉 모두 팀 활력 관

계와 팀 성과에 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 또한 본 연구의 주요 통제변수가 되는 개인주의 역시 통계적으로 유의한 영향력이 나타나지 않아 집단주의와 개인주의가 양극단의 상반된 개념이 아닐 수 있음을 보여주었다.

주요 변수의 영향력을 살펴보면 팀 집단주의 성향은 팀 활력 관계에(.47, $p < .001$) 통계적으로 매우 유의한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며 이로서 팀 집단주의가 팀 활력 관계에 긍정적 영향을 미친다는 가설 1이 지지되었다. 또한 팀 활력 관계가 팀 성과에(.46, $p < .001$) 통계적으로 유의한 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타나 가설 2 역시 지지되었다. 마지막으로 본 연구에서는 팀 활력 관계가 팀 집단주의와 팀 성과의 관계를 매개한다는 가설을 설정하였다. [표 4]에서와 같이 팀 집단주의는 팀 활력 관계를 매개로 팀 성과에 간접적인 영향력을 행사하는 것으로 나타나 가설 3 역시 지지되었다.

한편 매개효과는 Baron & Kenny(1986)[62]의 방식을 적용하여 SPSS에서 재차 확인하였다. 1단계에서 독립변수인 팀 집단주의는 매개변수인 팀 활력 관계에 $\beta = .239(.000)$ 의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 매개변수인 팀 활력 관계가 종속변수인 팀 성과에 $\beta = .434(.000)$ 의 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 3단계에서 팀 집단주의(독립변수)와 팀 활력 관계(매개변수) 모두를 투입하였을 때에 팀 집단주의는 팀 성과에 더 이상 유의한 영향을 미치지 않고 팀 활력 관계를 완전 매개로 하여 팀 성과에 영향을 미침($\beta = .467$, sig. = .000)을 확인할 수 있었다.

IV. 논의

본 연구는 K리그 팀 집단주의 성향이 팀 활력 관계에 미치는 영향, 팀 활력 관계가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하고 결과적으로 집단주의적 가치관과 팀 성과와의 관계에서 팀 활력 관계의 매개효과를 실증적으로 검증하고자 하였다.

첫째, 팀 집단주의 성향은 팀 활력 관계에 통계적으

로 유의한 정(+)의 영향을 행사하는 것으로 확인되어 가설 1이 지지되었다. 이는 K리그 팀의 집단주의 특성, 즉 개인의 성적보다는 팀의 성적을 우선시하고, 선수들 간 협력과 조화로 다 함께 잘 되고자 하는 의식[63]이 팀 활력 관계에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 정예지와 윤정구(2013)[64]에 따르면 집단주의적 성향이 높다는 것은 구성원들이 팀에 대해 가지는 교감성(associability)이 높다는 것을 의미한다. 교감성이 높은 집단의 팀원들은 서로를 팀의 목표나 가치를 공유한 운명공동체의 구성원이라 여기며 이를 통해 팀원 간 신뢰와 협업의 정도를 증진시킨다[64]. 팀 집단주의 성향이 강하다는 것은 구성원들이 교감성을 바탕으로 팀의 목표 달성을 위해 자원 및 정서를 활발히 교류하는 것을 뜻한다[65]. 따라서 집단주의의 긍정적 측면을 향상시키기 위해서는 팀의 가치와 존재 이유를 전달하며 공동체 정신을 강조하는 것이 중요하다[64][66]. K리그 팀 차원에서 선수들에게 ‘팀의 존재 이유’, ‘팀의 역사, 비전 및 단·장기적 목표’, ‘지역사회공헌활동의 당위성’ 등을 명확하게 제시하고 적극적인 참여를 독려한다면 팀 활력 관계가 높은 팀으로 발전할 수 있을 것이라 판단된다. K리그 팀이라는 공동체에 속한 선수들은 동일한 가치를 공유함으로써 서로에 대해 더욱 신뢰하게 되며 [67] 이 과정에서 지도자 및 선수들 간 활발한 상호 정보 교환을 통해 선수들은 나, 더 나아가 팀의 역량이 증진됨을 강하게 인식하고 궁극적으로 활력 관계가 증폭될 것이다[12][68][69].

둘째, 팀 활력 관계는 팀 성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타나 가설 2가 지지되었다. 이는 활력의 정도가 높은 팀에 속한 구성원들은 적극적인 업무 방식을 채택함으로써 고성적을 달성하고[70] 서로 활발하게 정보를 주고받는 과정을 통해 창의적 아이디어를 창출하는 횟수가 높아진다는 Baker et al.(2003)[30]의 선행연구 결과를 지지하는 것이다.

팀 활력 관계는 단순한 ‘기쁨’과 ‘흥미’를 넘어서서 행동의 준비상태와 관련성이 높다[12][30]. 구성원들의 활력이 ‘전이(contagion)’되고 활력적 관계가 구축된 상태는 팀의 경쟁력으로 승화될 수 있으며[30] 팀 수준의 활력은 업무의 질은 물론 업무에 대한 만족도를 높일 수

있는 주요 요소이다[15][43]. 이런 관점에서 K리그의 팀 활력 관계를 높이는 방안에 대한 고민이 필요할 것이며 하나의 단서를 하태호와 김성운(2015)[71]의 연구에서 찾을 수 있다. 저자들은 여자 중학교 축구선수들을 대상으로 성취목표성향 이론에 근거하여 자신이 정한 기준으로 수행 향상을 추구하려 하고, 도전할 과제를 선택해서 숙련하려는 학생들인 '과제성향' 그룹과, 타인과 비교하면서 경쟁을 추구하고 이기는데 초점을 맞추는 반면 도전적인 과제에 직면하지 않는 경향을 보이는 '자기성향' 그룹으로 구분하였다[71][72]. 연구 결과 '과제성향' 집단이 '자기성향' 집단보다 긍정적 정서인 활력점수에서 높은 점수를 나타냈다[71]. 비록 성별(남/녀), 수준별(프로리그/중학교) 연구 대상이 상이하어 연구결과의 직접적인 적용은 지양해야겠지만 K리그 팀 지도자들이 선수들의 '성향'을 파악하고 이를 고려한 팀 훈련 계획, 동기부여 방안을 고려하는 것은 활력 관계를 증대하는데 실질적인 도움이 될 수 있을 것이다. 그 외에도 K리그 팀 내의 임파워먼트 부여 및 선수에 대한 개별적인 관심을 통해 선수들에게 활력을 불어 넣을 때 팀 성과가 향상되리라 기대된다[73][74].

셋째, 팀 활력 관계는 팀의 집단주의적 성향과 팀 성과를 매개할 것이라는 가설 3 역시 지지되었다. 특히 팀 활력 관계는 집단주의 가치관과 팀 성과를 완전 매개하고 있는 것으로 밝혀졌다. 즉, 팀 집단주의가 직접적으로 팀의 성과로 이어지는 것이 아니라 '활력 관계 구축'이라는 프로세스를 통해서야 비로소 팀 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주는 의미 있는 결과이다. K리그에 등장한 상당수의 젊은 감독들은 새로운 형태의 소통과 배려로 구단 프런트 및 팬들과의 활발한 커뮤니케이션을 시도하고 재미가 가미된 따뜻한 리더십을 통해 신세대 선수들을 이해할 수 있을 것이다[16][75][76]. 이는 높은 수준의 팀 활력 관계 구축 가능성을 내포하며 구성원들 간에 긍정적 에너지가 역동적으로 확산되어 무엇인가를 해보고자 하는 의욕이 충만한 상태로 해석될 수 있다[30][77]. 본 연구는 이러한 활력 관계가 K리그 팀에 스며들고 전파될 때 개인보다 팀의 목표 달성을 중시하고 이를 위해 선수들 간 조화와 협력을 추구하는 집단주의가 비로소 성과 창출로 이어질 수 있다

는 것을 밝혀내었다. 다시 말해서, K리그 팀의 집단주의가 높다 하더라도 팀의 승리를 위한 동력(drive)으로서의 활력 관계로 이어지지 않는다면 성과 창출은 요원하다는 것을 의미한다.

따라서 K리그 팀들이 지니고 있는 집단주의적 특성을 생산적 활력 관계로 승화시켜 한 단계 높은 팀 성과를 창출한다면 현재 아시아 최고 수준인 K리그가[78] 탈(脫) 아시아 급으로 격상될 수 있으리라 예상한다. K리그라는 상품의 질(quality)이 올라간다면 더 많은 관중, 특히 방송으로 빈번하게 접하는 세계 최고 수준 축구에 길들여진 상당수 축구팬들의 발걸음을 재촉할 수 있을 것이다. 이는 미디어 노출 확대 및 다양한 스폰서십 활성화로 이어져 우리나라 프로스포츠산업의 규모 확대와 질적 향상에 기여할 것이라 사료된다.

본 연구는 스포츠경영학 분야에서 국내 최초로 집단주의, 활력 관계, 팀 성과와의 관계를 규명했다는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 하지만 연구를 진행하는데 있어 몇몇 한계점을 발견하였기에 이를 서술하고 향후 연구에 기여하고자 한다.

첫째, 연구방법론과 관련하여 본 연구는 팀 집단주의, 팀 활력 관계 및 팀 성과에 대한 팀 구성원들의 주관적 인식을 서베이로 조사하였다. 이 과정에서 공통방법편향의 문제를 완화시키고자 단일요인검증을 실시하였지만 완벽히 해결하지 못하였다. 따라서 추후 연구에서는 성과 관련 변수에 대하여 보다 객관적인 변수를 사용하는 등의 방법을 사용하여 타당성을 확보해야 할 것이라 생각한다.

둘째, 본 연구의 대상자는 한국 프로축구 팀 소속의 남자 선수들이다. 서베이 응답자 모두가 남자이기 때문에 여성으로의 일반화에 한계점이 존재할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 여성 축구 선수들에 대한 서베이 역시 진행하여 남녀 축구 선수들이 성과를 달성하는 과정에서 차별적인 매개 및 조절변인이 존재하는가를 연구하는 것도 큰 의미가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 축구 팀의 집단주의가 팀 활력 관계를 통해 팀 성과에 미치는 영향력을 살펴보았다. 그러나 향후에는 활력 관계에 영향을 미치는 집단주의의 변혁적(transformational) 리더십, 진성(authentic)

리더십, 팀 분위기(team climate)와 임파워먼트(empowerment) 등 다양한 외생 변인을 연구 및 검증함으로써 연구의 지평을 넓힐 수 있을 것이다.

이러한 연구의 한계점을 극복하고 보다 발전적인 연구를 위해 다음과 같은 향후 연구를 제안한다. 첫째, 본 연구에서는 스포츠 팀 집단주의의 영향력만을 살펴보고 있으나 최근 부각되고 있는 ‘동적 집단주의(dynamic collectivism)’의 개념을 살펴볼 필요성이 있다[79]. 동적 집단주의란 내집단(in-group) 구성원에게는 집단주의적 가치관을 강조하지만 외집단(out-group) 구성원에게는 개인주의적 가치관을 적용하는 혼재된 가치를 뜻한다. 내집단과 외집단간의 경쟁이 치열하기 때문에 사회가 다이내믹하고 경쟁력 있게 변화하게 하는 가치관일수도 있으나 동적 집단주의가 심화된다면 내집단과 외집단의 갈등수위가 높아져 혼란이 야기될 수도 있다[79]. 따라서 이러한 흐름을 스포츠 분야에도 반영하여 집단주의와 개인주의의 역학관계를 밝히고 더 나아가 동적 집단주의의 영향력을 연구를 검증하는 것도 최적의 집단주의(optimal collectivism) 수준을 찾는 데 큰 의미가 있을 것이라 생각한다.

둘째, 본 연구에서 사용된 변수 중 활력 관계에 대한 다양한 측정이 가능하다고 생각한다. 팀 수준 활력 관계의 경우 경영학 분야에서도 새로이 연구되는 변수로서 그 측정 문항이 많지 않으며 스포츠 분야에서도 개인이 느끼는 활력, 내적 정서로서의 활력을 측정하는 연구는 존재하나[14][22] 구성원간 관계로서 팀 수준 활력을 살펴본 연구는 전무하다. 따라서 팀 스포츠 조직의 구성원들을 대상으로 한 포커스 그룹 인터뷰, 심층면담 등을 통해 보다 정확한 활력 관계 관련 문항을 개발함으로써 스포츠 팀 관련 연구에 활용할 수 있어야 한다고 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/germany/10962088/World-Cup-2014-Why-selfish-England-must-learn-from-selfless-Germany.html>.
- [2] <http://www.theguardian.com/football/2011/jul/10/paul-scholes-selfish-players-england>.
- [3] <http://www.hani.co.kr/arti/sports/soccer/689245.html>.
- [4] N. Katz, "Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities," *Academy of Management Executives*, Vol.15, No.3, pp.56-67, 2001.
- [5] C. L. Kernan and P. M. Greenfield, "Becoming a team: individualism, collectivism, ethnicity, and group socialization in Los Angeles girls' basketball," *Ethos*, Vol.33, No.4, pp.542-566, 2005.
- [6] G. Hofstede, *Cultures consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- [7] J. Goncalo and B. Staw, "Individualism-collectivism and group creativity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.100, pp.96-109, 2006.
- [8] H. C. Triandis, *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press, 1995.
- [9] B. Shore, *Culture in Mind*, NY: Oxford University Press, 1996.
- [10] C. Raeff, P. M. Greenfield, and B. Quiroz, "Conceptualizing Interpersonal Relationships in the Cultural Contexts of Individualism and Collectivism," *New Directions for Child and Adolescent Development*, Vol.87, pp.59-74, 2000.
- [11] R. M. Ryan and E. L. Deci, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, Vol.55, pp.68-78, 2000.
- [12] 이승윤, 박혜원, 배종훈, 문형구, "조직 내 활력 관계의 결정요인에 관한 탐색적 연구," *인사조직 연구*, 제16권, pp.95-128, 2008.
- [13] J. E. Dutton and E. D. Heaphy, "The power of high quality connections," In K. Cameron, J.

[1] <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/germany/10962088/World-Cup-2014-Why-selfish-England-must-learn-from-selfless-Germany.html>

- Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, pp.263-278, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- [14] 김석일, 오은택, "태권도선수의 성취목표성향과 활력 및 운동몰입의 구조적 관계," 한국체육학회지, 제52권, 제1호, pp.291-302, 2013.
- [15] 정예지, "변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구," 경영학연구, 제43권, pp.705-743, 2014.
- [16] 존 듀어든, 존 듀어든의 거침없는 한국축구: 한국 축구를 사랑하는 축구 저널리스트의 거침없는 하이킥, 서울: 산책출판사, 2010.
- [17] B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, "Emotion in the workplace: A reappraisal," *Human Relations*, Vol.48, pp.97-125, 1995.
- [18] F. Luthans, J. B. Avey, S. Norman, and G. Combs, "Psychological capital development: Toward a micro-intervention," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, pp.387-393, 2006.
- [19] N. H. Frijda, "Emotion experience," *Cognition and Emotion*, Vol.19, pp.473-498, 2005.
- [20] 손무권, 장영철, "변혁적 리더십과 거래적 리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향," 산업혁신연구, 제29권, 제3호, pp.125-153, 2013.
- [21] 안정덕, "고교 태권도 선수들의 목표성향과 정신 건강 증상 분석," 한국스포츠심리학회지, 제13권, 제2호, pp.75-90, 2002.
- [22] 김석일, "여가스포츠 참여자의 활력과 미래에 대한 낙관성 및 희망의 구조모형 분석," 한국여가레크리에이션학회지, 제33권, 제3호, pp.195-205, 2009.
- [23] 오현옥, "여가스포츠 참여 노인의 자기 조절, 활력, 낙관성의 관계," 한국사회체육학회지, 제45권, pp.637-646, 2011.
- [24] 유진, 임정숙, "노인 운동참가자의 사회지원과 활력 및 자기조절의 관계," 한국사회체육학회지, 제44권, pp.519-529, 2011.
- [25] T. Parsons and E. Shils, *Toward a general theory of action*, NY: Harper & Row, 1951.
- [26] 김혜진, 이재식, "개인주의, 집단주의 성향과 조직시민행동: 정서적 몰입과 이직의도의 조절효과," *인적자원관리연구*, 제19권, pp.47-69, 2012.
- [27] 기한준, "한국·캐나다 양궁운동선수의 가치성향과 리더십 행동지각 및 스포츠 태도에 관한 비교문화적 연구," 한국체육학회지, 제44권, 제3호, pp.199-214, 2005.
- [28] N. M. Watanabe, T. Nie, and G. Yan, "Evolution of Sport-Broadcast Commentary: The Case of China," *International Journal of Sport Communication*, Vol.6, pp.288-311, 2013.
- [29] 진태준, 이승희, "체육계열 대학생의 스포츠우리성과 집단구범 및 선후배간 폭력의식의 관계," 한국체육학회지, 제46권, 제1호, pp.229-241, 2007.
- [30] W. Baker, R. Cross, and M. Wooten, "Positive organizational network analysis and energizing relationships," In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, pp.328-842, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- [31] 정예지, 김문주, "진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 조직과 인사관리연구, 제37권, pp.181-216, 2013.
- [32] R. W. Quinn and J. E. Dutton, "Coordination as energy-in-conversation," *Academy of management Review*, Vol.30, pp.36-57, 2005.
- [33] M. S. Feldman and A. M. Khademian, "Empowerment and Cascading Vitality," In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship Foundations of a New Discipline*, pp.343-358, San Francisco Berrett-Koehler, 2003.
- [34] S. R. Marks, "Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment," *American Sociological Review*, Vol.42, pp.921-936, 1977.
- [35] D. Feltz, S. E. Short, and P. J. Sullivan, *Self-Efficacy in Sport*, Champaign, IL., Human

- Kinetics, 2008.
- [36] 유진, 박성제, "한국운동선수들의 우리성: 내용분석과 척도개발," 한국체육학회지, 제40권, 제2호, pp.113-123, 2001.
- [37] R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. Dorfman, and V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies*, CA: Sage Publication, 2004.
- [38] 정희석, 정근화, "중학교 운동선수의 자기관리와 스포츠우리성이 교육성취에 미치는 영향," 한국스포츠사회학회지, 제22권, 제4호, pp.115-130, 2009.
- [39] 장승현, 이근모, "대학농구동아리 참여자의 스포츠 우리성이 열정 및 여가기술에 미치는 영향," 한국체육학회지, 제51권, 제5호, pp.193-205, 2012.
- [40] 심성섭, "운동선수와 일반학생의 집단주의 및 개인주의 가치의식 비교연구," 한국체육과학회지, 제12권, 제2호, pp.67-78, 2003.
- [41] 이은석, 권민혁, "스포츠센터 수영 참가자의 수준과 여가기술의 관계," 한국스포츠사회학회지, 제16권, 제1호, pp.143-155, 2003.
- [42] J. R. Larson and E. E. Diener, "Promises and problems with the circumplex model of emotion," In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology: Emotion and social behavior*, pp.25-59, Newbury Park, CA: Press, 1992.
- [43] 이창준, 윤정구, "정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증: 카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성," 인사조직연구, 제15권, pp.1-51, 2007.
- [44] J. M. George and G. R. Jones, "The process model of individual change in organizations," *Human Relations*, Vol.54, pp.419-444, 2001.
- [45] C. L. M. Keyes, "The mental health continuum: From languishing to flourishing in life," *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.43, pp.207-222, 2002.
- [46] S. Peterson, F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, and S. T. Hannah, "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts," *The Leadership Quarterly*, Vol.23, pp.502-516, 2012.
- [47] P. Totterdell, "Catching moods and hitting runs: mood linkage and subjective performance in professional sport teams," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.6, pp.848-859, 2000.
- [48] 김근국, *신체활동 즐거움이 체육수업의 내적동기, 재미, 및 몰입에 미치는 영향*, 단국대학교 교육대학원, 미간행 석사학위논문, 2011.
- [49] 김호경, *내적동기와 심리적 욕구가 조기축구 몰입에 미치는 영향*, 서원대학교 교육대학원, 미간행 석사학위논문, 청주, 2009.
- [50] C. Hui, "Measurement of individualism-collectivism," *Journal for Research in Personality*, Vol.22, pp.17-36, 1988.
- [51] P. C. Earley, "Social loafing and collectivism: A comparison of the U. S. and the People's Republic of China," *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, pp.565-581, 1989.
- [52] J. A. Wagner, *Individualism-collectivism and free riding: A study of main and moderator effects*. Paper presented at the Las Vegas, Nevada, meetings of the Academy of Management, August, 1992.
- [53] L. Wheeler, H. T. Reis, and M. H. Bond, "Collectivism-individualism in everyday social life: The Middle Kingdom and the melting pot," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, pp.79-86, 1989.
- [54] E. Lawler, "An affect theory of social exchange," *American Journal of Sociology*, Vol.107, pp.321-352, 2001.
- [55] T. M. Singelis, H. C. Triandis, D. P. S Bhawuk, and M. J. Gelfand, "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement,"

- Cross-Cultural Research, Vol.29, pp.240-275, 1995.
- [56] P. J. Hinds and M. Mortensen, "Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication," *Organization Science*, Vol.16, pp.290-307, 2005
- [57] K. G. Jöreskog and D. Sörbom, *LISREL8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago, IL: Scientific Software International, Inc., 1993.
- [58] A. A. Mulaik, L. R. James, J. V. Alstine, S. Lind, C. D. Stilwell, "Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation modeling," *Psychological Bulletin*, Vol.105, No.3, pp.430-445, 1989.
- [59] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric theory*(3rd ed.), New York: McGraw-Hill, 1994.
- [60] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of Management*, Vol.12, pp.531-544, 1986.
- [61] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Lee, and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical reviews of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, pp.879-903, 2003.
- [62] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.
- [63] 박성제, "한국 운동선수들의 스포츠우리성, 팀만족 및 운동 수행간의 관계분석," *한국스포츠심리학회지*, 제 17권, 제4호, pp.1-11, 2006.
- [64] 정예지, 윤정구, "팀 자본인가, 팀 동적역량인가?: 팀 성과 예측을 위한 자원준거관점과 동적역량관점의 통합에 관한 연구," *경영학연구*, 제42권, pp.53-83, 2013.
- [65] C. Leana and H. Van Buren, "Organizational social capital and employment relations," *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.538-555, 1999.
- [66] E. J. Lawler, S. R. Thye, and J. Yoon, "Emotion and group cohesion in productive exchange," *American Journal of Sociology*, Vol.106, pp.616-57, 2000.
- [67] D. Krackhardt and M. Kilduff, "Whether close or far: Perceptions of balance in friendship networks in organizations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.76, pp.770-782, 1999.
- [68] S. G. Barsade, "The ripple effect: Emotional contagion and its influence in group behavior," *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, pp.644-675, 2002.
- [69] C. A. Bartel and R. Saavedra, "The collective construction of work group moods," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, pp.197-231, 2000.
- [70] A. Erez and A. M. Isen, "The influence of positive affect on the components of expectancy motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.1055-1067, 2002.
- [71] 하태호, 김성운, "단기간의 과훈련시 여자중학교 축구선수의 성취목표성향이 기분변화에 미치는 영향," *한국체육학회지*, 제54권, 제1호, pp.173-186, 2015.
- [72] J. L. Duda, "Goals: A social cognitive approach to the study of achievement motivation in sport," In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*, pp.421-436, Macmillan: New York, 1993.
- [73] 이길민, 여경철, "스포츠산업의 리더십 유형과 조직성파에 관한 연구," *e-비즈니스연구*, 제13권, 제2호, pp.111-129, 2012.
- [74] 최봉암, "축구 지도자의 리더십 유형이 리더십 효율성과 스포츠 성과에 미치는 영향," *코칭능력개발지*, 제9권, 제3호, pp.381-391, 2007.
- [75] <http://sports.news.naver.com/sports/index.nhn?>

category=k_league&ctg=news&mod=read&office_id=452&article_id=0000000196.

[76] http://footballist.co.kr/bbs/board.php?bo_table=press&wr_id=14920.

[77] 최태원, 김장환, 최명수, 박진기, 엄대영, "프로축구 지도자의 리더십 유형이 임파워먼트와 신뢰에 미치는 영향," 한국사회체육학회지, 제34권, pp.481-490, 2008.

[78] http://sports.news.naver.com/sports/index.nhn?category=general&ctg=news&mod=read&office_id=260&article_id=0000000989.

[79] Y. Cho and J. Yoon, "The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean corporate culture," Asia Pacific Business Review, Vol.7, pp.70-88, 2010.

김 문 주(Moonjoo Kim)

정회원



- 1992년 2월 : 이화여대 경영학과 (경영학사)
- 2001년 1월 : University of Sussex(MSc 경영학 석사)
- 2010년 8월 : 이화여대 경영학과 (경영학 박사)

▪ 2008년 3월 ~ 현재 : 이화여대 경영학부 강사
<관심분야> : 팀 다양성, 리더십, 공유정신모형

저 자 소 개

홍 은 아(Eunah Hong)

정회원



- 2003년 2월 : 이화여대 체육학과 (이학사)
- 2005년 2월 : 이화여대 경영학과 (경영학 석사)
- 2010년 7월 : Loughborough University(Ph.D.)

▪ 2014년 3월 ~ 현재 : 이화여대 체육과학부 조교수
<관심분야> : 스포츠경영, 스포츠정책, 스포츠 콘텐츠

정 예 지(Yejee Jeong)

정회원



- 2003년 2월 : 이화여대 소비자학과(문학사)
- 2005년 8월 : 이화여대 경영학과 (경영학 석사)
- 2012년 2월 : 이화여대 경영학과 (경영학 박사)

▪ 2014년 3월 ~ 현재 : 이화여대 경영학부 초빙교수
<관심분야> : 리더십, 일-가정 양립(WLB), 긍정 심리자본