

태권도 지도자의 임파워링 리더십이 팔로워십, 팀 효과성에 미치는 영향: LMX의 매개효과*

LIU MENGLEI(경희대학교 박사과정) · 조성균**(경희대학교 교수)

국문초록

이 연구는 태권도 지도자의 임파워링 리더십, LMX, 팔로워십 및 팀 효과성 간의 영향관계를 검증하고자 하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 고등학생, 대학생 태권도 선수를 대상으로 총 492부를 실제 분석에 사용하였으며, 자료분석은 SPSS WIN 25.0 Version과 PROCESS Macro v4.0을 사용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 다변량 다중회귀분석, 매개효과분석을 실시하였다. 이에 본 연구는 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, LMX가 팔로워십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, LMX가 팀 효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, LMX는 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 유의한 매개효과를 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, LMX는 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 유의한 매개효과를 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 태권도 지도자, 임파워링 리더십, 팔로워십, LMX, 팀 효과성

* 본 연구는 LIU MENGLEI의 경희대학교 석사논문을 요약하여 제출함

** beomhong@khu.ac.kr

I. 서 론

1. 연구의 필요성

한국의 학교 스포츠는 엘리트 스포츠의 기초 자원을 육성하고 전문적인 지도자를 육성하는 중추적인 역할을 담당한다. 이는 엘리트 선수들에게 기량과 기능을 향상시키는 기회를 제공하고, 스포츠 지도자들에게는 리더십 배양과 경험적 지식을 축적하는 기회를 제공한다. 이를 바탕으로 한국은 국제스포츠 현장에서 세계 10위권의 성적을 이끌어 온 것이다.

스포츠팀에서 승리라는 목표를 달성하고 집단 구성원들의 원활한 상호작용을 위해서는 지도자와 선수, 선수와 선수 간의 위치와 역할에 따른 조화로운 관계가 전제되어야 한다. 이러한 틀이 오랜 시간 동안 지속적으로 유지될 때 팀이 공동 목표를 달성할 수 있을 것이다(양재근, 2002). 목표지향적인 활동을 수행하기 위한 과정에서 지도자의 리더십은 선수들의 성적향상과 목표달성에 중요한 영향을 주고 있다.

이러한 지도자와 팀 혹은 선수와의 상호관계는 단체 경기뿐만 아니라 태권도와 같은 개인 경기도 훈련 과정에서는 팀의 구성원으로 활동하게 되며 그 과정에서 선수의 역량을 극대화하는 지도자의 지도방식과 깊은 관련을 맺고 있다(이안호, 2012). 이와 같은 지도자의 지도행동과 지도방식은 리더십(Leadership)으로 정의된다.

임파워링 리더십은 리더가 조직구성원들에게 자율성을 확대하고 권한의 공유를 강조하는 리더십으로써 현재의 환경에 적합한 리더십이 될 수 있는 것이다(Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). Zhang & Bartol(2010)은 임파워링 리더십이란 조직구성원들에게 수행하는 직무의 중요성을 인식할 수 있도록 하며, 조직구성원들이 자율적으로 의사결정할 수 있는 권한을 부여해주며, 조직구성원들이

발휘하는 역량에 대하여 신뢰를 표시하고 성과목표를 달성하는 과정에서 방해가 될 수 있는 요인들을 제거하여 줌으로써 조직구성원들과 리더가 보유하고 있는 파워를 공유하는 과정으로 정의하였다. 자기결정 이론에 따르면 임파워링 리더십을 통해 내재적 동기가 촉진된 조직구성원의 역할 내 행동을 이끌어낼 수 있다(안혜영, 2016). 즉 태권도팀의 성과 목표를 달성하기 위해 지도자가 선수들에게 믿음을 주고 내적인 역량을 부여하는 리더십을 발휘하는 방법이다. 하지만 스포츠 영역에서 임파워링 리더십의 효과를 검증하는 연구는 대부분은 선수들의 태도나 만족의 초점에 두고 있으며(이정민, 조경원, 김태희, 2021), 지도자와 선수들 간의 관계(LMX)에 미치는 영향을 분석한 연구는 부족한 실정이다.

리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange) 이론은 리더와 구성원 간의 상호영향력 관계에 초점을 맞추고 그러한 관계 속에서 효율적인 리더십을 갖기 위해 제기된 이론이다(이안호, 2012). 이는 리더가 모든 구성원을 같은 방식으로 대하는 것이 아니라, 구성원 개개인과 다른 유형의 교류 관계를 발전시킨다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 태권도팀이 선수들에게 모두 동일한 수준의 목표를 만들어내는 것이 아니다. 이에 지도자가 선수들 개인의 성격, 특징, 개인 목표, 개인 사상에 따라 그 선수를 지도하고 관심을 주는 방식을 조절을 통해 지도자와 선수 서로 양호의 교환관계를 촉진할 수 있다. 리더십은 조직구성원 전체를 대상으로 실행하지만 리더십의 실질적 효과는 리더와 구성원의 관계에 따라 효과의 차이가 발생할 수 있다(윤종환, 2018). Grean & Uhl-Bien(1995)은 리더의 행동이나 특성이 아니라 리더와 멤버의 관계에 중점을 두고 LMX의 중요성을 제시하고 리더와 멤버가 좋은 상호관계로 발전할 때 효과적인 리더십이 나타나 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제기하였다.

임파워링 리더십의 결과변수로서 LMX와 더불어 팔로워의 중요성은 기존 연구에서 다양하게 제시되었다. 그러나 리더가 팔로워에게 권한을 부여해서 팔로워가 조직의 성장을 위하여 자신의 주전을 가져 있어야 한다. Kelley(1994)는 기존의 리더십 연구들이 조직성과에 미치는 영향을 강조한 반면에 리더를 추종하는 구성

원들의 중요성을 간과했다고 비판하면서 처음으로 팔로워십(followership)이라는 새로운 개념을 제시하였다(전균천, 2021). 이 팔로워십은 단순히 리더에 따라 수동적인 행동 아니라 팀의 동일한 목표를 달성하도록 적극적으로 참여하고 상황에 대해 스스로 판단할 수 있는 비판적 사고를 지니며 팀을 위해 노력한 추종자를 의미한다. 조직의 성공에 있어 리더보다 팔로워의 기여가 더 크다는 연구결과를 바탕으로 팔로워십을 정의한 Kelley(1992)의 출현 이후 수동적 객체로 인식되던 팔로워에 대한 기존의 관점에 변화가 나타났다.

팔로워십은 리더십이 리더와 구성원의 상호작용으로 발생한다는 가정을 바탕으로 한다. 리더와 팔로워를 주체와 객체가 아닌 동등한 관계로 인식하고 상호 협력을 통해 영향력이 발생한다고 보는 것이다. 리더가 팔로워에게 발휘하는 것이 리더십이라면 팔로워가 리더에게 발휘하는 것이 팔로워십인 것이다(최광신, 2007). Kelley(1988)는 이상적인 팔로워를 보유한 조직은 리더십의 부재에서도 성공할 수 있으며 영웅시되었던 리더의 역할이 축소될 것이라고 주장하였다. 이러한 새로운 관점으로 팔로워는 조직에서 지위의 개념이 아니라 역할의 개념이며(이철희, 2009), 리더와 함께 조직의 목적을 공유하는 사람(Chaleff, 1995), 리더를 추종하는 전통적인 개념과는 달리 조직의 비전과 목적을 갖고 일하는 사람으로 묘사되는 팔로워십의 재정의가 이루어졌다(Dixon & Westbrook, 2003).

지도자와 팀 혹은 선수와의 리더십, LMX, 팔로워십, 팀 효과성의 상호관계는 단체 경기뿐만 아니라 개인종목에도 적용할 수 있다. 태권도 같은 개인 경기도 훈련 과정에서는 팀의 구성원으로 활동하게 되며 그 과정에서 선수의 역량을 극대화하는 지도자의 지도방식과 깊은 관련이 있기 때문이다(이안호, 2012).

이러한 공동의 목표를 공유하고 자신들을 집단의 일원으로 인식하는 둘 이상의 선수들이 상호훈련하는 집합체로서 개인과 단체를 연결시켜 주며 개인행동과 팀에 영향을 주는 중요한 역할을 팀 효과성이라고 한다. 김창걸(2003)은 팀 효과성을 위해 설정된 목표의 달성 정도를 말하며, 협력관계의 관점에서 조직의 협력 목표의 달성 정도로 표현할 수도 있다.(최소빈, 2002). 일반적으로는 팀의 성공

정도를 나타내는 것으로 개념화하고 있다. 팀 효과성은 팀원들이 팀에 대한 만족과 몰입뿐만 아니라 팀 성과를 포함시킨다(Hackman, 1987).

이상의 관점에서 살펴보면 스포츠팀인 태권도 선수단에 있어 다양한 시사점을 제공할 수 있다. 리더십 이론의 발전 과정적 측면에서 쌍방향적 리더십의 형태라 할 수 있는 임파워링 리더십이 LMX에 영향을 미칠 수 있으며, 이는 팀 효과성이라는 비교적 구체적인 성과의 형태로 분석될 수 있는 가능성을 제시한다. 또한 이러한 영향관계에 있어 쌍방향적 리더-구성원 관계는 매개적 역할(권동택, 2007, 이안호, 2012 지계웅, 2009)을 수행하고 있다는 점이 선행연구에서 규명되었으나, 이러한 변인들의 통합적인 접근이 부족하였다.

LMX는 스포츠조직에 있어 임파워링 리더십과 같은 독립변인과 팔로워십과 팀 효과성과 같은 종속변수 사이에서 영향관계가 있다는 것을 선행연구를 통해 알 수 있으나, 독립변수에 영향을 받으면서 종속변수에 영향을 미치는 매개효과에 대한 비교연구는 상대적으로 미흡한 것이 사실이다. 특히 태권도 선수단과 같은 개인종목의 스포츠팀에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않았다. 태권도라는 개인종목 스포츠팀의 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)와 임파워링 리더십, 팔로워십, 팀 효과성 간의 인과관계를 규명해야 하는 연구의 필요성이 있다.

이 연구는 상기 서술한 문제의식을 바탕으로 하여 연구자가 비교적 접근하기에 용이한 고등학교 및 대학교 태권도 겨루기, 품새, 시범 선수를 대상으로 하여 태권도 지도자의 임파워링, LMX, 팔로워십 및 팀 효과성 간의 인과관계를 규명하여 더 나아가 LMX의 매개효과를 검증하고 태권도 지도자에게 효과적인 태권도팀 관리에 대한 리더 방식에 도움이 될 수 있는 기초자료를 제공하는 데 그 목적이 있다.

II. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 목적을 달성하기 위해 2022년 4월 8일부터 6월 28일까지 서울과 경기도 지역의 고등학교 및 대학교 엘리트 태권도 겨루기, 품새, 시범 선수들을 모집단으로 선정하여 구글 플랫폼과 페이퍼 설문지로 배포하였다. 비확률표본추출법(Non-probability Sampling Method) 중 편의표본추출법(Convenience Sampling)을 이용하여 550명의 표본을 추출하였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답되었거나 이중응답 등으로 본 연구에서 사용할 수 없다고 판단되는 설문지 58부를 제외한 492부의 자료를 실제분석에 사용하였다. 그리고 기입요령을 설명한 뒤 연구대상자가 질문내용에 응답하는 자기평가기입법(Self-administration method)을 사용하였다. 본 연구의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

표 1 인구통계학적

특성	구분	빈도(n)	백분율(%)
성별	남자	323	65.7
	여자	169	34.3
학력	고등학교	236	48.0
	대학교	256	52.0
종목	겨루기	165	33.5
	품새	115	23.4
	시범	212	43.1
대회 참가 경력	3년 미만	146	29.7
	3년~5년 미만	104	21.1
	5년~7년 미만	84	17.1
	7년 이상	158	32.1
국내 입상	유	365	74.2
	무	127	25.8
국제 입상	유	52	10.6
	무	440	89.4
총		492	100.0

2. 조사도구

본 연구는 태권도 지도자의 임파워링이 LMX, 팔로워십, 팀 효과성에 미치는 영향을 규명하기 위하여 설문지를 사용하였다. 설문지의 모든 문항들은 선행연구를 바탕으로 구성하였으며 인구통계학적 6문항, 임파워링 리더십 20문항, LMX 7문항, 팔로워십 19문항, 팀 효과성 23문항, 총 69문항으로 구성되었다. 임파워링 리더십을 측정하기 위하여 Arnold 등(2000)이 개발하여 정국현(2010), 김연규(2016), 윤종환(2018)의 선행연구에서 사용된 문항을 본 연구에 맞게 수정·보완하여 총 5개 요인으로 구성하였다. 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출에 대한 각 4 문항 총 20문항으로 구성되었다. 팔로워십을 측정하기 위해 Kelley(1992)가 제작하고 윤제만(2008)이 번안하여 김영준(2020)이 사용한 설문지를 본 연구에 맞게 수정·보완하여 총 2개 요인으로 구성하였다. 독립 비판적 사고 9문항, 능동적 참여 10문항 총 19문항으로 구성되었다. 팀 효과성을 측정하기 위해 팀 동료만족은 Hackman(1987)이 개발하여 안소영(2001), 김범(2009)이 사용한 설문지 6문항을, 팀 만족 및 몰입은 Bishop & Scott(2000)가 개발하여 김범(2009)이 사용한 설문지 11문항을, 팀 성과지각은 Pelled, Katherin(1999)이 개발하여 김범(2009)이 사용한 설문지 6문항을 본 연구에 맞게 수정·보완하여 총 23문항으로 구성하였다. LMX를 측정하기 위해 Green & Uhi-Bien(1995)이 개발하여 최마리(2010), 홍명기(2012)의 선행연구에서 사용된 문항을 본 연구에 맞게 수정·보완하여 총 7문항으로 구성하였다.

3. 측정도구의 타당도 및 신뢰도

이 연구에서는 자료수집에 앞서 설문문항의 적합성을 검증받기 위해 전문가 집단을 통하여 설문지에 대한 자문을 받아 수정 및 보완하였다. 설문지의 내용 타당도를 확보하기 위해 태권도전공 현직 교수 10인에게 설문지에 대한 이론적인 문제

점에 대해 협조를 구하였으며, 측정도구의 타당도를 확보하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였고 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 Cronbach's α 값으로 실시하였다.

임파워링 리더십의 탐색적 요인분석 결과 KMO=.959, Bartlett $\chi^2=7069.072$, $df=190$, $p<.001$ 로 나타나 기준치와 부합하였으며, 적재치는 .5의 기준으로 총 4개 요인을 나타냈다. 신뢰도 분석 결과는 모두 하위요인의 Cronbach's 값이 .8 이상으로 나타나 신뢰도는 확보되었다.

LMX의 탐색적 요인분석 결과 KMO=.922, Bartlett $\chi^2=2445.793$, $df=21$, $p<.001$ 로 나타나 기준치와 부합하였으며, 적재치는 .5의 기준으로 단일요인을 나타냈다. 신뢰도 분석 결과는 모두 하위요인의 Cronbach's 값이 .8 이상으로 나타나 신뢰도는 확보되었다.

팔로워십의 탐색적 요인분석 결과 KMO=.952, Bartlett $\chi^2=5112.808$, $df=171$, $p<.001$ 로 나타나 기준치와 부합하였으며, 적재치는 .5의 기준으로 총 2개 요인을 나타냈다. 신뢰도 분석 결과는 모두 하위요인의 Cronbach's 값이 .8 이상으로 나타나 신뢰도는 확보되었다.

팀 효과성의 탐색적 요인분석 결과 KMO=.959, Bartlett $\chi^2=7069.072$, $df=190$, $p<.001$ 로 나타나 기준치와 부합하였으며, 적재치는 .5의 기준으로 총 2개 요인을 나타냈다. 신뢰도 분석 결과는 모두 하위요인의 Cronbach's 값이 .8 이상으로 나타나 신뢰도는 확보되었다.

4. 자료 처리 방법

이 연구는 SPSS ver. 25 통계프로그램을 사용하여, 다음과 같은 자료 처리 방법을 통해 분석하였다. 첫째, 연구 대상자의 인구통계학적특성(Demographic Characteristics)을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 설문지 구성의 타당도(Validity)와 신뢰도(Reliability)를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)과 신뢰도분석(Reliability Analysis)

을 실시하였다. 셋째, 임파워링 리더십, 팔로워십, 팀 효과성, LMX의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계분석(Correlation Analysis)를 실시하였다. 넷째, 임파워링 리더십, 팔로워십, 팀 효과성, LMX의 영향관계를 알아보기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)과 다변량 다중회귀분석(Multivariate Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 다섯째, LMX의 매개역할을 하는지에 알아보기 위해 PROCESS Macro v4.1을 이용하여 부트스트래핑(bootstrapping: 5000번)을 통해 매개효과 검증을 하였다.

III. 결 과

1. 상관관계분석

표 2. 상관관계 분석결과

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A	1										
B	.685**	1									
C	.719**	.730**	1								
D	.690**	.740**	.773**	1							
E	.674**	.698**	.736**	.734**	1						
F	.282**	.363**	.273**	.342**	.344**	1					
G	.485**	.528**	.484**	.519**	.531**	.605**	1				
H	.379**	.441**	.414**	.410**	.434**	.269**	.480**	1			
I	.490**	.556**	.563**	.570**	.557**	.403**	.634**	.745**	1		
J	.471**	.475**	.502**	.499**	.464**	.321**	.500**	.498**	.696**	1	
K	.546**	.574**	.574**	.569**	.619**	.425**	.683**	.550**	.673**	.615**	1

A. 솔선수범, B. 참여적 의사결정, C. 코칭; D. 정보공유, E. 관심표출, F. 독립 비판 사고, G. 능동적 참여, H. 동료만족, I. 팀만족 및 몰입, J. 팀 성과지각, K. LMX

**p<.01

태권도 지도자의 임파워링 리더십, 팔로워십, 팀 효과성, LMX의 상관관계를 알아보기 위하여 Pearson의 적률상관계수(Pearson's correlation coefficient)를 도출하였다. 상관관계분석 결과는 <표 2>와 같다. 각 하위요인 간의 상관관계 수준은 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)적 상관을 나타냈으며, 상관관계 계수의 값이 .282 ~ .773으로 다중공선성의 기준치인 .8보다 작게 나타나 다중공선성 문제에 없는 것으로 나타났다.

2. 임파워링 리더십이 LMX에 미치는 영향

태권도 지도자들의 임파워링 리더십이 LMX에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 분석결과, 분 회귀모형은 $F=76.263(p < .000)$ 로 적합한 것으로 나타났으며, 설명력은 43.4%(Adjusted $R^2=.434$)로 나타났다. 임파워링 리더십의 하위요인 관심표출($\beta=.312$, $p < .001$), 참여적 의사결정($\beta=.160$, $p < .01$), 솔선수범($\beta=.108$, $p < .05$) 순으로 LMX에 통계적으로 정(+)적인 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 코칭($\beta=.090$, $p > .05$), 정보공유($\beta=.077$, $p > .05$)가 LMX에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

표 3. 임파워링 리더십이 LMX에 미치는 영향

	B	SE	β	t	p
(상수)	.796	.178		4.474	.000
솔선수범	.109	.054	.108	2.014	.045
참여적의사결정	.163	.058	.160	2.803	.005
코칭	.099	.069	.090	1.443	.150
정보공유	.084	.067	.077	1.245	.214
관심표출	.325	.059	.312	5.508	.000
F=76.263***, R ² =.440, Adjusted R ² =.434					

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. LMX가 팔로워십에 미치는 영향

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)가 팔로워십에 미치는 영향에 대한 다변량 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. LMX가 팔로워십에 전반적으로 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워링 리더십은 독립 비판적 사고의 설명력은 17.9%(Adjusted $R^2=.179$), 능동적 참여는 46.5%(Adjusted $R^2=.465$)로 나타났다.

표 4. LMX가 팔로워십에 미치는 영향에 대한 다변량 다중회귀분석 결과

종속변인	독립변인	B	SE	t	p	np2	power
독립 비판 사고	절편	2.036	.171	11.878	.000	.224	1.000
	LMX	.423	.041	10.401	.000	.181	1.000
능동적 참여	절편	1.455	.130	11.186	.000	.203	1.000
	LMX	.639	.031	20.702	.000	.467	1.000
독립 비판 사고: $R^2 = .181$ (Adjusted $R^2 = .179$)							
능동적 참여: $R^2 = .467$ (Adjusted $R^2 = .465$)							

4. LMX가 팀 효과성에 미치는 영향

표 5. LMX가 팀 효과성에 미치는 영향에 대한 다변량 다중회귀분석 결과

종속변인	독립변인	B	SE	t	p	np2	power
팀 동료 만족	절편	2.136	.157	13.634	.000	.275	1.000
	LMX	.542	.037	14.581	.000	.303	1.000
팀 만족 및 몰입	절편	1.782	.126	14.114	.000	.289	1.000
	LMX	.602	.030	20.114	.000	.452	1.000
팀 성과지각	절편	1.672	.148	11.305	.000	.207	1.000
	LMX	.605	.035	17.248	.000	.378	1.000
팀 동료 만족: $R^2 = .303$ (Adjusted $R^2 = .301$)							
팀 만족 및 몰입: $R^2 = .452$ (Adjusted $R^2 = .451$)							
팀 성과지각: $R^2 = .378$ (Adjusted $R^2 = .376$)							

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)가 팀 효과성에 미치는 영향에 대한 다변량 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다. LMX가 팀 효과성에 전반적으로 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워링 리더십은 팀 동료만족의 설명력은 30.1%(Adjusted $R^2=.301$), 팀 만족 및 몰입은 45.1%(Adjusted $R^2=.451$), 팀 성과지각은 37.6%(Adjusted $R^2=.376$)로 나타났다.

5. 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 LMX의 매개효과

임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 LMX의 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)가 제안한 PROCESS macro의 model 4를 이용하였고, 부트스트랩 반복 횟수는 5,000번으로 지정하였으며, 신뢰구간은 95%로 설정하여 분석하였다. 분석 결과는 <표 6>과 같다.

표 6. 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 LMX의 매개효과

변수	β	se	t	p	LLCI	ULCI
1 단계: 매개모형(종속변수: LMX)						
상수	.784	.178	4.416	.000	.435	1.133
임파워링 리더십	.783	.041	19.204	.000	.703	.863
F:368.806*** R: .655, R2: .429, df1: 1, df2: 490						
2 단계: 종속변수모형(종속변수: 팔로워십)						
상수	1.281	.159	8.078	.000	.970	1.593
임파워링 리더십	.221	.0473	4.667	.000	.128	.314
LMX	.415	.0396	10.490	.000	.337	.493
F:171.749*** R: .642, R2: .413, df1: 2, df2: 489						

임파워링 리더십은 LMX에 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($\beta=.783$, $p<.000$). 팔로워십에 유의한 정(+)적인 영향을 미치며($\beta=.415$, $p<.000$),

임파워링 리더십은 팔로워십에 유의한 정(+)적인 영향을 미치며($\beta = .221, p < .000$), LMX는 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 매개하여 매개효과 검증의 기본가정이 충족되었다. 세부적으로 <표 7>에 제시된 바와 같이 임파워링 리더십이 팔로워십에 미치는 영향의 총효과는 $\beta = .546(p < .000)$ 로 나타났다. 이 중 직접효과는 $\beta = .221(p < .000)$, 간접효과 $\beta = .325$ 로 나타나 신뢰구간(LLCI=.248, ULCI=.408)에 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 통계적으로 유의함이 확인되었다.

표 7. 임파워링 리더십, 팔로워십과 LMX의 효과검증

효과	β	se	LLCI	ULCI
3단계:총효과,직접효과, 간접효과				
총효과	.546	.040	.468	.624
직접효과	.221	.047	.128	.314
간접효과	.325	.041	.246	.408

6. 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 LMX의 매개효과

임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 LMX의 매개효과를 검증을 위하여 PROCESS macro의 model 4를 분석한 결과는 <표 8>과 같다. 임파워링 리더십은 LMX에 유의한 정(+)적인 영향을 미치고($\beta = .783, p < .000$) 임파워링 리더십은 팀 효과성에 유의한 정(+)적인 영향을 미치며($\beta = .301, p < .000$), LMX는 팔로워십에 유의한 정(+)적인 영향을 미치며($\beta = .422, p < .000$), LMX는 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 매개하여 매개효과 검증의 기본가정이 충족되었다. 세부적으로 결과 <표 9>에 제시된 바와 같이 임파워링 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향의 총효과는 $\beta = .631(p < .000)$ 로 나타났다. 이 중 직접효과는 $\beta = .301(p < .000)$, 간접효과 $\beta = .331$ 로 나타나 신뢰구간(LLCI=.260, ULCI=.403)에 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 통계적으로 유의함이 확인되었다.

표 8. 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 LMX의 매개효과

변수	β	se	t	p	LLCI	ULCI
1 단계: 매개모형(종속변수: LMX)						
상수	.784	.178	4.416	.000	.435	1.133
임파워링 리더십	.783	.041	19.204	.000	.703	.864
F: 368.806*** R: .655, R2: .429, df1: 1, df2: 490						
2단계: 종속변수모형(종속변수: 팀 효과성)						
상수	1.235	.135	9.140	.000	.969	1.500
임파워링 리더십	.301	.040	7.458	.000	.221	.380
LMX	.422	.034	12.526	.000	.356	.488
F: 293.540*** R: .739, R2: .546, df1: 2, df2: 489						

표 9. 임파워링 리더십, 팀 효과성과 LMX의 효과검증

효과	β	se	LLCI	ULCI
3단계: 총효과, 직접효과, 간접효과				
총효과	.631	.035	.563	.700
직접효과	.301	.040	.221	.380
간접효과	.331	.037	.260	.403

IV. 논의

1. 임파워링 리더십이 LMX에 미치는 영향

태권도 지도자의 임파워링 리더십이 LMX에 영향을 알아보기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석결과 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 태권도 선수들이 지각하는 지도자의

임파워링 리더십 중 관심표출, 참여적 의사결정, 솔선수범이 긍정적으로 느껴질 수록 지도자와 선수의 교환관계가 긍정적으로 좋아진다는 것을 의미하고 있다. 이와 관련하여 이규용, 송정수(2018)는 중소기업의 리더의 임파워링 리더십과 LMX의 관계에서 임파워링 리더십이 LMX에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 리더가 임파워링 리더십을 발휘할 수 있도록 다양한 노력을 기울여야 할 것을 시사하고 있는 것으로 알 수 있다. 용소(2012)는 기업에서 리더가 부하에게 임파워링을 시키고 리더-부하 교환관계로써 긍정적으로 부하에게 열정을 불어넣으면 부하는 정서적으로 강한 권한부여를 받게 된다는 것을 제시하였다. 김수진, 박귀현, 권기욱(2021)은 임파워링 리더십이 적절한 권한 이양을 통해 부하들에게 증가된 자기 결정력으로 자신의 직무에 책임감을 갖도록 함으로써 이들의 조직몰입을 높일 수 있을 뿐 아니라, 지도 및 코칭 같은 개발(Development) 지원으로 LMX도 향상시킬 수 있다는 것으로 제시하였다. 본 연구에서는 임파워링 리더십의 하위요인인 관심표출, 참여적 의사결정, 솔선수범 순으로 LMX에 긍정적인 영향을 미치지만 코칭 및 정보공유가 LMX에 영향 관계가 증명되지 않았다.

따라서 태권도 팀 지도자와 선수의 교환관계를 높이기 위해서는 지도자가 선수에게 훈련수행에만 관심을 두기보다 일상생활에 대한 관심을 가지고, 선수의 개인 문제나 고충에 대하여 충분한 대화를 해야 할 것이다. 또한 지도자가 자신의 업무에 최선을 다한다는 것은 지도자로서 기본적인 책임이고 태도이다. 이를 위해 지도자로서의 성장을 꾸준히 노력하면서 강요와 지시보다 솔선수범하는 모습을 보여야 할 것이다. 이러한 노력은 지도자와 선수의 거리를 좁히는 데 좋은 영향을 줄 수 있다. 이처럼 태권도팀의 성과 목표를 달성하기 위해 지도자가 선수들에게 믿음을 주고 역량을 부여하면 지도자와 선수들 간의 관계 질이 높아질 것으로 판단된다.

2. LMX가 팔로워십에 미치는 영향

태권도 지도자와 선수의 교환관계(LMX)가 팔로워십의 하위요인인 독립 비판적 사고, 능동적 참여에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다변량 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 LMX가 팔로워십의 하위요인인 독립 비판적 사고, 능동적 참여에 전반적으로 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 태권도 지도자와 선수의 교환관계 질이 높아질수록 선수들이 팔로워십을 실행할 수 있는 정도가 높아질 것으로 의미하고 있다.

따라서 태권도 선수가 자기와 지도자 간의 상호관계를 긍정적으로 느끼게 되면 팀에서 능동적으로 참여할 행동에 영향을 주는 것으로 알 수 있다. 이에 지도자가 선수에 대한 만족을 선수에게 항상 적극적으로 표현하면 선수의 자신감을 향상시킬 수 있다. 이를 통해 선수가 훈련할 때뿐만 아니라 대회를 출전하는 적극성도 자극할 수 있어 이런 과정에서 선수의 경기력을 높일 수 있는 것으로 판단된다. 또한, 선수가 훈련과 관련한 문제를 생길 때 지도자가 강한 어조로만 훈계하는 것은 안 된다. 선수에게 문제에 대한 원인을 분석해 주고 참을성이 있게 해결방법을 지도해 줘야 한다. 그리고 LMX가 팔로워십의 하위요인 중의 독립 비판적 사고에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한국인의 사고방식과 태권도계의 질서체계 문화에서 영향을 받기 때문인 것으로 판단된다.

3. LMX가 팀 효과성에 미치는 영향

태권도 지도자와 선수의 교환관계(LMX)가 팀 효과성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다변량 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 LMX가 팀 효과성에 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Jowett(2005)의 연구에서 친근감, 헌신, 상보성의 지도자-선수 교환관계(LMX)는 팀 성과와 운동수행 등과 같이 팀이 효과적으로 운영되는 것에 대한 만족에도 긍정적인 영향을 미친다고 한 것은 본 연구의 결과를 지지하였다. 또한 한상욱

(2019)은 지도자들은 지도자-선수 교환관계(LMX) 향상을 통해 팀을 효과적으로 운영되도록 선수들을 자율적으로 지도해야 할 것이라고 판단되었으며, Philippe와 Seiler(2006), Fraser-Thomas, Cote 및 Deakin(2008)의 연구에서는 선수들이 지도자와의 관계를 긍정적으로 인식하는 수준이 높을수록 팀 효과성을 위한 노력이 향상된다고 언급하였다(마해영, 2015).

따라서 태권도 지도자와 선수 간의 상호관계 질이 팀의 에너지가 최대화하는 정도와 팀 목표를 성취해내는 정도에 중요한 역할로 하는 것이 알 수 있다. 한 팀이 선수들에게 모두 동일한 수준의 목표를 만들어내는 것이 아니기 때문에 지도자가 선수들 개인의 성격, 특징, 개인 목표, 개인 사상에 따라 그 선수를 지도하고 관심을 주는 방식을 조절해야 한다. 더불어 선수 개개인의 장단점에 대해 항상 피드백을 주고 그 선수의 잠재적 가능성을 발굴하는 능력이 필요한 것이라고 사료된다.

4. 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 LMX의 매개효과

태권도 선수들이 지각한 지도자와 선수의 교환관계(LMX)가 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서의 매개효과를 알아보기 위하여 부트스트랩을 통하여 매개효과분석을 실시하였다. 분석결과 LMX는 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 유의한 정(+)적인 매개효과를 미치는 것으로 나타났다.

이와 관련하여 스포츠리더십과 조직문화의 관계에 대한 LMX의 매개효과에 대하여 연구한 이안호(2012)는 민주적 행동과 사회적 지지행동은 LMX에 영향을 미치고, LMX는 다시 조직문화에 미치는 영향관계가 전반적으로 지지되고 있으며 민주적 행동과 사회적지지행동이 선수 개개인의 개인적인 의사를 존중하여 의사결정을 내리고, 지도자와 선수와의 비공식적 관계를 강화하는 것을 통해 지도자와 선수와의 관계(LMX)가 더욱 친밀해지며 조직문화에 긍정적 영향을 미치게 된다는 의미를 가지고 있다고 언급하였다. 또한 구성원이 지각하는 리더의 진성리

더십이 직무열의에 미치는 영향에 대하여 연구한 홍지인(2016)의 연구 결과에서 진성리더십이 직무열의에 긍정적 영향을 주고 있으며, 리더-구성원 교환관계가 투입되었을 때 그 영향이 더 강하게 미치므로 본 연구결과를 뒷받침해주고 있다.

따라서 태권도 선수가 지도자와의 교환관계를 높게 인식할수록 긍정적으로 신뢰를 받게 되며, 심리적 안정감을 느끼고 이를 통해 발휘할 수 있는 팔로워십을 더 높일 수 있다. 이는 지도자가 훈련이나 일상생활 중에 믿음을 주고 도움 및 배려와 같은 지원을 적극적으로 표현하며 선수의 자존심을 보호하도록 선수의 개인 문제에 대한 교육이 필요할 때도 다른 사람이 있는 장소에서 진행하기보다는 둘만 있을 때에 시켜야 한다. 이러한 과정을 통해 선수와 지도자의 관계에서 안정감을 느끼면 자신의 생각을 표현할 수 있고 능동적인 열정도 자극할 수 있다는 점으로 시사한다.

5. 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 LMX의 매개효과

태권도 선수들이 지각한 지도자와 선수의 교환관계(LMX)가 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서의 매개효과를 알아보기 위하여 부트스트랩을 통하여 매개효과분석을 실시하였다. 분석결과 LMX는 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 유의한 정(+)적인 매개효과를 미치는 것으로 나타났다.

이와 관련하여 Etzioni(1964)는 팀 효과성을 팀의 목표를 실현 또는 달성하는 정도로 정의하였으며, Hackman(1987)의 연구에 의하면, 팀 효과성은 팀원들이 팀에 대한 만족과 몰입뿐만 아니라 팀 성과를 포함시킨다고 주장하였다. 유정운, 이진호(2015)는 LMX는 셀프리더십, 팀유효성에 영향을 미치는 중요한 요인임이 증명되었다. 이를 토대로 팀장과 팀원 간에 소통, 신뢰, 협업 등이 원활히 이루어질 수 있도록 항공사 차원에서 많은 관심과 제도적 뒷받침이 이루어져야 함을 시사한다. 따라서 태권도 지도자가 선수들과 권한을 공유하고 선수들의 내적 동기부여를 발휘하는 임파워링 리더십이 높을수록 선수들이 팀에서 자신의 존재감

을 느끼고 지도자와 선수의 상호관계를 높게 지각할 수 있다. 이러한 분위기에서 신체의 에너지를 자극할 수 있고 경기력도 늘어날 것이다.

V. 결 론

본 연구는 태권도 지도자의 임파워링 리더십이 LMX, 팔로워십 및 팀 효과성에 미치는 영향 및 LMX의 매개효과를 검증하기 위하여 비확률표 본추출법(Non-probability Sampling Method) 중 편의표본추출법(Convenience Sampling)을 이용하여 서울, 경기도 소재의 대학교와 고등학교 태권도 선수들을 대상으로 설정하였다. 자료분석은 SPSSver. 25와 PROCESS Macro v4.1을 사용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 다변량 다중회귀분석, 매개효과분석을 실시하였으며 연구결과와 논의를 통하여 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, LMX가 팔로워십에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, LMX가 팀 효과성에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, LMX가 임파워링 리더십과 팔로워십의 관계에서 유의한 정(+)적 매개효과를 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, LMX가 임파워링 리더십과 팀 효과성의 관계에서 유의한 정(+)적 매개효과를 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 태권도 지도자의 리더십 효과를 알아본 근거로 효과적인 태권도 팀 관리에 대한 리더 방식을 수립하는 데 의미가 있다. 태권도 지도자가 태도와 행동에 대한 모범을 보이며 선수들의 아이디어나 견해를 잘 경청해 주고 선수의 성격, 사고, 특징에 따라 팀의 업무에 대해 권한을 공유해야 한다고 판단된다. 또한 선수들이 자신의 능력을 제대로 발휘할 수 있도록 지도자가 선수 개개인에게 훈련과 일상생활에 진심으로 관심을 주고 서로 양호한 교환관계를 형성하면

팀을 효과적으로 운영할 수 있다고 판단된다. 더 나아가 우수한 팀 성과를 만들 수 있다고 사료된다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 후속 연구에서는 단체 종목인 스포츠로 연구를 진행한다면 또 다른 결과가 나올 수 있다. 둘째, 후속 연구에서는 중국 태권도 지도자의 임파워링 리더십, LMX, 팔로워십, 팀 효과성의 결과를 도출한 후 그 차이점을 살펴보는 것도 의미가 있다고 생각한다. 셋째, 후속 연구에서 다른 지역 학교 선수들을 대상으로 새로운 연구결과의 도출이 필요하다고 판단된다.

참고문헌

- 강민수(2020). 임파워링리더십이 변화 지향 조직시민행동에 미치는 영향: 직원몰입과 협력적 자기조절의 매개효과를 중심으로. 미간행 석사학위논문, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학.
- 고현국(2020). 초등학생이 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십, 학생의 팔로워십, 학교생활만족도 간의 구조적 관계: 교사-학생 교환관계의 조절효과를 중심으로. 미간행 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원.
- 곽호성(2022). 리더-구성원 교환관계(LMX)가 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 직원몰입의 매개효과와 무형식학습의 조절효과. 미간행 석사학위논문, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원.
- 김범(2010). 엘리트 스포츠지도자의 감성적 리더십과 선수정서, 팀 분위기 및 팀 효과성의 관계. 미간행 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 김수진, 박귀현, 권기욱(2021). 임파워링 리더십, 리더-구성원 교환관계, 정서적 몰입의 관계 : 지각된 과잉자격의 역할과 조절된 매개효과. **조직과 인사관리연구** 45(1), 79-116.

- 김연규(2016). 임파워링 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 및 조직 이탈 행위의 관계에 관한 연구. 미간행 박사학위논문, 금오공과대학교.
- 김영준(2020). 대학 운동선수의 리더십로맨스, 팔로워십, 리더-구성원 교환관계(LMX) 및 조직유효성의 구조적 관계에 관한 연구. 미간행 박사학위논문, 성균관대학교 일반대학원.
- 마해영(2015). 프로야구 선수가 지각한 자율성지지와 운동 수행 만족의 관계에서 코치-선수관계와 집단 효능감의 매개효과. 미간행 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 송창수(2021). 변혁적 리더십과 팔로워십의 특성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 공공기관과 민간기업의 비교연구 중심으로. 미간행 박사학위논문, 호서대학교 벤처대학원.
- 안상욱(2019). 럭비 지도자 유형에 따른 지도자-선수 교환관계(LMX) 및 팀 효과성의 관계. 미간행 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원.
- 안소영(2001). 팀 동료와의 이질성 지각과 팀 효과성의 관계에 있어서 갈등유형의 매개효과. 미간행 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 안현서, 윤동열, 홍권표(2020). 상사의 임파워링 리더십이 조직 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향: 팔로워십의 매개효과 및 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 33(7), 1267-1291.
- 양서영(2020). 대기업 사무직 근로자의 공유리더십과 팀 효과성의 관계에서 조직학습 역량구축요인의 조절효과. 미간행 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 양재근(2002). 개인경기 지도자의 리더십 행동이 선수 만족도에 미치는 영향. 한국체육학회, 12(2), 33-41.
- 용소(2013). 윤리적 리더십과 임파워링 리더십이 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 관계에서의 상사-부하 교환관계의 매개효과 연구. 미간행 석

- 사학위논문, 충남대학교 대학원.
- 유정윤, 이진호(2015). 항공사 객실승무원의 셀프리더십이 팀유효성에 미치는 영향 -LMX의 매개효과를 중심으로. **한국항공경영학회지**, 13(4), 3-21.
- 윤소겸, 조대연(2020). 임파워링 리더십, 심리적 안전감, 팀 효과성의 구조적 관계: 국내 A 대기업 사무직을 대상으로. **HRD연구**, 22(1), 55-76.
- 윤재만 (2008). **한·중 운동선수들의 지각된 변혁적 리더십과 팔로워십 그리고 운동몰입도 간의 인과분석**. 미간행 박사학위논문, 전남대학교 대학원.
- 윤종환(2018). 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구: 리더-구성원 교환관계 및 팔로워십 특성의 조절효과를 중심으로. 미간행 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원.
- 이성희(2019). **특전부사관의 팔로워십이 팀 효과성에 미치는 영향**. 미간행 석사학위논문 청주대학교 산업경영대학원.
- 이안호(2012). **태권도지도자의 스포츠리서십(LSS)이 조직문화와 조직유효성에 미치는 영향**. 미간행 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 이철희(2009). **1인자를 만든 2인자들**. 서울: 페이퍼로드.
- 이형민, 손승연, 김경규(2015). 임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향 : 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로. **리더십연구** 6(3), 5-28.
- 정국현(2011). **임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**. 미간행 박사학위논문 성균관대학교 일반대학원.
- 조민수, 권석균(2019). 팀리더의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향. **글로벌경영연구**, 31(2), 177-201.
- 주상우(2019). **임파워링 리더십이 참여적 의사결정에 미치는 영향**. 미간행 박사학위논문, 호남대학교 대학원.

- 지계웅(2009). 호텔 식음료부서 직원의 직무동기와 LMX가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 18(2), 77-94
- 최다해(2016). **상사의 임파워링 리더십이 부하의 팔로워십과 직무 열의에 미치는 영향**. 미간행 석사학위논문. 울산대학교 대학원.
- 최마리(2010). **스포츠 지도자와 선수의 행동부합에 관한 이론모형 개발**. 미간행 박사학위논문, 인하대학교 대학원.
- 최태준(2007). **팀역량이 팀 효과성에 미치는 영향**. 미간행 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 최소빈(2002). 무용단의 조직분위기가 임파워먼트 및 직무만족에 미치는 영향. *한국사회체육학회지* 19(1), 655-669.
- 한상욱(2019). **럭비 지도자 유형에 따른 지도자-선수 교환관계(LMX) 및 팀 효과성의 관계**. 미간행 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원.
- 한태환(2012). **고등학교 태권도 지도자의 리더십유형이 선수만족도 및 팀 효과성에 미치는 영향**. 미간행 석사학위논문, 단국대학교 교육대학원.
- 홍명기(2012). **고등학교 태권도 코치의 서번트 리더십, 코치-선수 교환관계(LMX) 및 운동수행만족의 관계**. 미간행 석사학위논문, 단국대학교 교육대학원.
- 홍지인(2016). **진성리더십이 직무열의에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과**. 미간행 석사학위논문, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of

- affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of applied Psychology*, 85(3), 439.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Etzioni, A. (1964). On self-encapsulating conflicts. *Journal of Conflict Resolution*, 8(3), 242-255.
- Eys, M. A., Loughhead, T. M., & Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(3), 281-296.
- Fraser-Thomas, J., Côté, J., & Deakin, J. (2008). Understanding dropout and prolonged engagement in adolescent competitive sport. *Psychology of sport and exercise*, 9(5), 645-662.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65-97.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of

- leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems* 3(3), 25-39.
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In JW Lorsch (Ed.), Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multiple discriminant analysis. *Multivariate data analysis*, 178, 256.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management science*, 38(6), 757-777.
- Horn, T. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of sport & exercise psychology*, 22(1-4), 63-84.
- Jowett, S. (2005). On enhancing and repairing the coach-athlete relationship. *The psychology of coaching*, 14-26.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 268-294.
- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people*

- want to follow, and followers who lead themselves.* Broadway Business.
- Merenda, P. F. (1997). A guide to the proper use of factor analysis in the conduct and reporting of research: Pitfalls to avoid. *Measurement and Evaluation in counseling and Development*, 30(3), 156-164.
- 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.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

ABSTRACT

The Effect of Taekwondo Instructor's Empowering Leadership on Followership and Team Effectiveness: Mediating Effect of LMX

LIU MENGLEI · CHO, Sung-Kyun(Kyung Hee Univ)

This study aimed to verify the relationship between empowering leadership, LMX, followership and team effectiveness of Taekwondo instructors. In order to achieve the purpose of the study, a total of 492 copies were used for actual analysis targeting high school and university student taekwondo players, and frequency analysis, exploratory factor analysis, and reliability analysis were performed using SPSS WIN 25.0 Version and PROCESS Macro v4.0 for data analysis. , correlation analysis, multiple regression analysis, multivariate multiple regression analysis, and mediation effect analysis were conducted. Accordingly, this study drew the following conclusions. First, empowering leadership was found to have a significant effect on LMX. Second, it was found that LMX had a significant effect on followership. Third, it was found that LMX had a significant effect on team effectiveness. Fourth, LMX was found to have a significant mediating effect on the relationship between empowering leadership and followership. Fifth, LMX was found to have a significant mediating effect on the relationship between empowering leadership and team effectiveness.

Key words: Empowering Leadership, Followership, Team Effectiveness, LMX

논문투고일 : 2023.03.31.
심사일 : 2023.04.25.
심사완료일 : 2023.05.25.