



## 운동선수들의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과\*

이정민(성균관대학교, 선임연구원)·신원미(성균관대학교, 연구교수)·김태희\*\*(성균관대학교, 교수)

### 국문초록

본 연구는 운동선수들의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과를 분석하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 수도권 소재 대학팀에 소속된 운동선수 250명을 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 수집된 자료 중 불성실한 응답을 제외한 226부의 자료를 최종분석에 사용하였다. 최종 자료는 SPSS 26.0 프로그램을 이용하여 빈도분석, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 셀프리더십의 건설적 사고전략, 자연적 보상전략, 행동중심 전략 모두 운동선수들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 셀프리더십의 행동중심 전략이 혁신행동에 미치는 영향은 리더-구성원 교환관계에 의해 조절되는 것으로 나타났지만, 건설적 사고전략과 자연적 보상전략이 혁신행동에 미치는 영향에는 리더구성원 교환관계의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이상의 결과는 운동선수들의 혁신행동을 강화하기 위해서 셀프리더십의 3가지 전략 모두를 활용할 수 있음을 나타내며, 특히 3가지 전략 중 혁신행동에 가장 큰 영향을 미치는 행동중심전략의 영향에 대한 LMX의 조절효과를 근거로 운동선수들의 혁신행동 관리를 위해 LMX 관리가 요구된다.

한글주요어 : 운동선수, 셀프리더십, 혁신행동, 리더-구성원 교환관계(LMX)

\* 이 연구는 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(2021S1A5B5A17055763)

\*\* 김태희, 성균관대학교, E-mail : kimtaehee@skku.edu

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

최근 기업 및 조직들은 급변하는 환경에 적응하고 나아가 경쟁우위를 선점하기 위해 다양한 혁신적 방법을 찾아 시도하고 있다. 기업 및 조직들의 혁신적 활동에는 조직 구성원들의 혁신행동이 핵심이 된다(강윤구, 강진구, 2015; 이선규, 노연숙, 강은구, 2018; Scott & Bruce, 1994). 더욱이 코로나 19 팬데믹(COVID-19 Pandemic)의 영향은 보다 복잡한 경영 상황을 만들어냈고(김관석, 천지윤, 2020), 이와 같은 상황은 스포츠조직 또한 마찬가지이다. 코로나 19 팬데믹의 영향으로 전국체전과 같은 국내대회뿐 아니라 하계올림픽과 같은 국제단위의 메가 이벤트가 연기되는 등 예측할 수 없는 상황이 발생했고, 스포츠 팀 내 개인 및 팀 훈련이 제한되기까지 했다.

이상과 같은 상황 속에서도 스포츠 팀의 운동선수들은 협력자이자 경쟁자인 선·후배들과 함께 성패에 대한 부담에 노출된 채 역할을 수행해야 한다(강신욱, 2007). 따라서 운동선수들이 불안정한 환경에 적응하고 변화의 흐름에 대응하여 목표달성에 기여할 수 있도록 그들의 혁신행동에 주목할 필요성이 있다. Scott & Bruce(1994)는 조직이 환경 변화에 적응하고 조직의 목표 및 성과를 달성하기 위해서는 구성원들의 능동적이면서도 창의적인 태도가 무엇보다 중요하다고 하면서, 이러한 혁신적인 행동이 조직의 성패를 좌우한다고 강조하였다. 혁신행동(Innovative behavior)은 새로운 아이디어를 제공하거나 확산시

키는 행동으로(이선규, 노연숙, 강은구, 2018; Kanter, 1988), 개인 또는 조직의 성과증진을 위해 창의적인 사고에 바탕을 둔 구성원들의 자발적인 행동을 의미한다(West & Altink, 1996). 이러한 혁신행동은 조직성과에 다양한 측면으로 영향을 미친다는 것이 밝혀지면서, 구성원의 필요역량으로까지 논의되고 있다(고득영, 유태용, 2012; 이문선, 강영순, 2003; Scott & Bruce, 1994).

스포츠분야에서도 혁신행동의 긍정적인 효과는 제시되고 있는데, 윤성현, 탁암(2019)은 농구 선수들의 혁신행동이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였고, Kempe & Memmert(2018)는 UEFA Euro 2016 경기의 모든 득점을 분석하였는데, 조별리그 예선을 통과한 팀이 탈락한 팀보다 높은 수준의 혁신성을 보였으며, 선수들의 혁신행동이 경기의 승패를 예측하는 기준이 될 수 있다는 결과를 보고한 바 있다(정예지, 홍은아, 2016). 그렇다면 스포츠팀의 성과를 긍정적으로 이끌 수 있는 운동선수들의 혁신행동을 증가시킬 수 있는 요인들은 무엇인지에 대해 분석될 필요성이 있다.

혁신행동은 다양한 선행요인에 의해 발현되는데, 리더십, 작업집단 및 작업집단관계, 조직 분위 등이 혁신행동의 선행 변인들로 연구되고 있다(Scott & Bruce, 1994). 여러 변인들 중에서도 본 연구는 운동선수들의 셀프리더십에 주목하고자 한다. 대부분 구성원은 조직의 일원으로서 요구되는 역할의 성공적인 수행을 희망할 뿐만 아니라 개인의 목표달성을 위해 자신만의 방법을 찾아 시도하고 스스로에게 집중하기 위해 노력한다(김해룡, 양필석, 2008). 특히, 운동선수는 실패를 경험하

고 다시 도전하는 과정 속에서 자신의 한계에 도달하며 겪는 무력함의 경험이 잦기 때문에 이를 극복하기 위한 자발적인 노력이 더욱 필요하다. 이러한 노력은 자발적인 역량 강화, 동기부여, 자기 통제 등의 행동으로 설명되는 셀프리더십의 일환이라는 측면(Manz, 1986)에서, 운동선수에게 셀프리더십은 중요한 요인이라 할 수 있다.

주어진 역할을 수행하기 위해 본인 스스로 자발적인 노력 또는 열정 등을 이끌어내는 과정을 나타내는 셀프리더십(Self-Leadership)은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(최병순, 김근향, 손승연, 2012; Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006; Manz, 1986). 이와 같은 결과는 스포츠 분야에서도 스포츠지도자를 대상으로 한 연구들(서효민, 2018; 양대승, 김하영, 장세용, 2015; 유동현, 2019; 이기철, 이명국, 김인수, 2009)과 체육계열 대학생들을 대상으로 한 연구들(이용건, 석부길, 주형철, 2017; 정태겸, 이용건, 이원일, 2017)에서도 검증되고 있다. 그러나 스포츠분야에서 연구대상은 스포츠 조직의 종사자 또는 스포츠 전공의 학생들로 한정되어 있고, 운동선수를 대상으로 한 연구는 상당히 미흡한 실정이다. 따라서 셀프리더십의 성향을 적극적으로 보이며 혁신행동의 역량이 더욱 요구되는 운동선수들을 대상으로 그 인과관계를 검증해야 할 필요성이 제기된다.

한편, 셀프리더십과 혁신행동의 인과관계는 단순한 인과적 구조보다 다각적인 관점에서 접근해야 한다(김세화, 이희정, 심덕섭, 2010; 최병순, 김근향, 손승연, 2012). 이는 높은 셀프리더십 수준을 가진 구성원일지라도 조직의 관심과 지원, 조직 내 관계,

조직의 특성 및 환경 등에 따라 혁신행동의 수준은 달라질 수 있기 때문이다(이문선, 강영순, 2003; Kanter, 1988; Levin, Cohen & Mowery, 1985; Scott & Bruce, 1994). 이러한 견해와 마찬가지로 정원호, 윤인수(2016)는 셀프리더십과 혁신행동의 관계를 조절하는 변수에 대한 검토가 필요하다고 강조한 바 있다. 이에 본 연구에서는 선수들의 혁신행동에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되는 환경적 변수 중 하나인 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: 이하 LMX)를 조절변수로 설정하여 그 효과를 검증하고자 하였다.

운동선수는 역할의 특성상 타 조직의 구성원보다 더욱 스스로를 통제해야 하며, 자신의 정신적·육체적·환경적 한계를 극복해야 한다. 특히, 코로나 19 팬데믹의 여파가 잦아들고 있는 추세이지만, 이상의 사태로 변화한 환경 속에서도 최고의 결과물을 만들어 내길 요구받는다. 따라서 운동선수들의 셀프리더십과 혁신행동의 영향관계, 그리고 LMX의 조절적 영향력을 검증하는 것은 학술적·실무적으로 의미 있는 결과를 도출할 것으로 기대된다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

셀프리더십은 본인이 스스로에게 영향력을 발휘하는 것으로, 나 자신을 통제하기 위해 취하는 행동으로 정의할 수 있다(Manz & Sim, 2001). 이는 영향력의 주체가 타인으로부터 발휘되는 하향적 개념의 전통 리더십과는 차이점을 갖는다. 산업의 구조와 조직 내 구성원의 가치관 등이 변화하면서 전통 리더십만으로는 조직과 구성원 개인의 목표 및 성과 달성을 성공적으로 수행하기 힘들다는 주장과 함께 Manz(1986)가

최초로 셀프리더십을 제안하였다. 셀프리더십의 구성 요인들은 자신에게 영향력을 행사하는 방법의 구분에 따라 건설적 사고전략(Constructive Thought Strategies), 자연적 보상전략(Natural Reward Strategies), 행동 중심전략(Behavior Focused Strategies)으로 세분화할 수 있다(Houghton & Neck, 2002). 건설적 사고전략은 어려운 상황에 처했을 때 이를 기회로 받아들이며 긍정적으로 사고하는 것으로, 자신의 신념을 올바른 방향으로 전환시킴과 동시에 확립하도록 하는 전략이다. 자연적 보상전략은 정보의 인식과 처리방식에 따라 셀프리더십의 성향이 달라질 수 있다는 사실이 밝혀지면서 포함된 전략으로, 직무에 대한 가치와 보람 등 내재적인 보상에 의해 동기화되도록 행동하는 전략이다. 마지막으로 행동 중심전략은 행위에 초점을 둔 전략으로, 업무 수행을 위해 스스로를 리드하며 필요시 자기 통제를 통해 행동하도록 하는 전략이다(Manz & Sims, 2001; Prussia, Anderson & Manz, 1998). 이상 세 가지 전략의 셀프리더십은 결국 스스로의 행동에 부정적 요소를 긍정적인 요소로 전환시킴으로써 긍정적인 행동, 혁신행동을 유도한다(Manz & Neck, 2004).

혁신행동은 새로운 아이디어를 제공하면서 확산시키기 위해 노력하는 행동(이선규, 노연숙, 강은구, 2018; Kanter, 1988)으로, 인내심(Howell & Higgins, 1990), 독립심(Farr & Ford, 1990), 창의성(Scott & Bruce, 1994) 등과 같은 개인특성(King, 1990)이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Amabile, 1997). 이러한 개인특성의 영향과 마찬가지로 셀프리더십도 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고

있다(최병순, 김근향, 손승연, 2012; Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006; Manz, 1986).

셀프리더십은 리더십의 영향력 주체가 타인으로 부터 발휘되는 전통적인 리더십과 달리 본인에게 스스로 리더가 됨으로써 영향력을 발휘한다(Stewart, Courtright & Manz, 2011). Ryan & Deci(2000)는 스스로 결정하고 선택하여 행동하는 자기결정성 이론에 근거해 셀프리더십과 혁신행동의 인과관계를 설명하였다. 자기결정성이론에 따르면 자기결정성의 수준이 높게 형성될수록 내재적인 동기가 크게 발현되는데, 이때 구성원이 능동적인 행동을 나타내기 때문에 셀프리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치게 만드는 것이다. 또한, Houghton & Yoho(2005)는 셀프리더십의 성향을 지닌 구성원이 본인의 역할을 수행하여 긍정적인 결과를 이끌어 냈을 때, 보상심리가 작용해 혁신적인 행동을 나타나게 된다고 보고한 바 있다. 이상의 내용을 종합해 보면, 운동선수들의 셀프리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H 1: 셀프리더십은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H 1-1: 셀프리더십의 건설적 사고전략은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H 1-2: 셀프리더십의 자연적 보상전략은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H 1-3: 셀프리더십의 행동 중심전략은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

LMX는 사회적 교환이론과 역할 형성 이론에 기반을 두고 있으며, 리더와 구성원들 간의 일대일 관계로 정의되고 구성원의 태도 형성에 주요 변인으로 활용되어 왔다(김운선, 김병근, 2020; Dirks & Ferrin, 2000). 이때 LMX가 리더와 구성원의 관계라는 점에서 리더십 이론과 같은 맥락으로 해석될 수 있지만, 상호 관계에 따라 그 수준이 다르게 형성될 수 있다는 점에서 리더십 이론과는 상이한 특성을 지녔다(Graen & Scandura, 1987).

LMX와 관련된 연구들은 다양한 분야에서 선행되고 있는데, 대부분 조직 구성원의 직무수행, 직무몰입, 직무행동 등에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하고 있다(정현우, 김창호, 2007; 박소희, 2016; 허갑수, 변상우, 2007). 또한 스포츠 분야에서도 선수들의 인식, 태도, 행동 등을 예측하기 위한 변인으로 활용되고 있다. 유창호, 오세이(2014)는 감독과 선수의 교환관계가 경기력에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하였고, 노동연, 김종필, 공성배(2016)의 연구에서는 지도자-선수 교환관계가 팀 몰입 및 팀 성과에 유의한 영향을 미친다는 결과를 검증한 바 있다. 혁신행동은 개인의 자율적 관리능력과 더불어 그들이 속한 환경 또는 조직의 특성에 따른 결과변인(Levin, Cohen & Mowery, 1985)으로 LMX는 운동선수들이 스포츠 팀에 소속되어 리더와의 교환관계를 바탕으로 형성하는 환경적 상황에 해당된다.

셀프리더십과 혁신행동의 관계에서 LMX의 조절효과를 분석한 연구는 미흡하지만, 셀프리더십을 단일요인으로 구성하여 분석한 선행연구(황응웬프엉, 2021)에서는 셀프리더십이 혁신행동에 미치는

영향에 LMX의 조절효과가 있는 것으로 나타난 바 있다. 또한 LMX의 효과를 내포하는 심리적임파워먼트의 조절효과를 분석한 연구(조준상, 2019)에서는 셀프리더십의 다양한 하위요인들이 혁신행동에 미치는 영향을 심리적임파워먼트가 부분적으로 조절하는 것으로 나타나기도 했다. 김승곤, 전정호, 설현도(2017)는 혁신적인 행동의 발현이 구성원이 업무나 절차에 대한 의견을 자유롭게 제시할 수 있고, 제시한 아이디어가 업무에 적극적으로 반영될 수 있는 조직 또는 리더의 지원에 의한다고 설명하였으며, 이 과정에서 LMX가 중요한 영향력을 지녔음을 주장한 바 있다. 이와 같은 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 2: LMX는 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H 2-1: LMX는 건설적 사고전략이 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H2-2: LMX는 자연적 보상전략이 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H2-3: LMX는 행동 중심전략이 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

## II. 연구 방법

### 1. 분석 대상 및 자료수집방법

본 연구에서는 운동선수들의 셀프리더십과 혁신행동의 관계와 LMX의 조절효과를 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 조사대상은 대학교에



소속되어 있으며 대한체육회에 등록된 운동선수를 대상으로 하였으며, 연구자가 직접 각 대학에 방문하여 연구의 목적을 설명한 후 비확률 표본 추출법(Non-probability sampling) 중 편의표본추출법(Convenience sampling)을 이용한 설문조사를 실시하였다. 최종분석을 위해 배포한 250부의 자료 중 불성실한 응답 24부를 자료검정과정(Data screening)을 통해 제외하고 226부의 자료를 사용하였다. 연구대상자의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 1>과 같다.

## 2. 측정도구

본 연구에서 셀프리더십은 건설적 사고전략, 자연적 보상전략, 행동중심 전략의 3가지 하위요인으로 구성(Prussia, Anderson & Manz, 1998)하고, 건설적 사고전략은 운동선수가 자신의 사고방식과 습관의 의도적인 통제를 통해 선수로서의 역할수행

에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 하는 전략으로 정의하였다. 자연적 보상전략은 선수로서 주어진 역할 속에 내재된 즐거움을 찾아 동기부여 될 수 있는 상황을 조성하는 전략으로 정의하였다. 마지막으로 행동중심 전략은 선수로서 효과적인 역할수행을 위해 자신의 행동양식을 변화시키려는 전략으로 정의하였다. 본 연구에서 사용한 측정문항은 Houghton & Neck(2002)의 연구에서 셀프리더십을 평가하기 위해 개발되었는데, 운동선수들의 셀프리더십을 측정한 정운덕, 김석규(2018)의 연구에서 신뢰도 및 타당도가 검증된 바 있어 본 연구의 목적에 맞게 15개의 문항을 수정·보완하여 사용하였다.

다음 본 연구에서 혁신행동은 선수로서의 성과 달성을 위해 새로운 아이디어를 제공하거나 확산시키는 행위로 선수들의 자발적인 행동으로 정의하였다. 측정문항은 Scott & Bruce(1994)가 개발하고 송병식, 강영순(2001)의 연구에서 사용된 6문항을 본 연구에 맞게 수정·보완하였다.

마지막으로, 본 연구에서 LMX는 선수들이 인식하는 지도자와의 상호영향 및 신뢰의 정도로 정의하였다. 측정은 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발하고, 장현아, 최애경(2007)의 연구와 김영준, 김정운, 장경로(2020)의 연구에서 사용한 7문항을 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 이상의 모든 측정문항들은 7점 Likert 척도로 측정하였다.

표 1. 분석 대상의 인구통계학적 특성

특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	111	49.1
	여자	115	50.9
연령	20세	79	35.0
	21세	50	22.1
	22세	48	21.2
	23세	44	19.5
	23세 이상	5	2.2
학년	1학년	84	36.7
	2학년	47	20.8
	3학년	51	22.6
	4학년	45	19.9
종목	개인종목	123	54.4
	단체종목	103	45.6
경력	10년 미만	113	50.0
	10년 이상	113	50.0
합계		226	100

## 3. 통계적 처리

수집된 자료의 통계처리는 SPSS 26.0을 이용하였다. 세부적으로, 연구대상자의 일반적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석(Frequency analysis)을 실시하였으며, 측

정도구의 신뢰도와 타당도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수 산출과 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis), 상관관계 분석(Correlation Analysis) 등을 실시하였다. 그리고 셀프리더십과 혁신행동의 영향관계와 LMX의 조절효과 검증을 위해서 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다(Baron & Kenny, 1986).

#### 4. 측정도구의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해 탐색적 요인분석과 Cronbach's  $\alpha$  계수 산출을 실시하였다. 요인분석에서 셀프리더십은 다차원적 개념으로 구성되어 주성분 분석 및 직각회정방식, 단일차원으로 구성된 혁신행동과

LMX는 주성분 분석을 통한 단일차원성 검증을 실시하였다. 이때 Hair, Anderson, Tatham & Black(1998)이 제안한 적합지수를 기준으로 하였으며(고유값>1.0, 요인 적재치>.5), 요인 적재치가 기준에 미치지 못한 자연적 보상전략의 5번 문항을 제외하였으며, 그 결과는 <표 2>에 나타난 바와 같이 셀프리더십은 3개 요인으로 나타났으며, 혁신행동과 LMX는 <표 3>에 나타난 바와 같이 각각 단일차원으로 나타나 단일차원성이 검증되었다.

측정도구의 내적일관성 확보를 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수 산출을 통한 신뢰도 검증을 실시한 결과, 건설적 사고전략이 .909, 자연적 보상전략이 .920, 행동중심 전략이 .913으로 나타났다. 또한 혁신행동은 .886으로, LMX는 .942로 나타나 신뢰도를 확보하

표 2. 셀프리더십의 탐색적 요인분석 검증 결과

요인	문항	공통성	요인적재치		
			1	2	3
건설적 사고전략	나는 어려운 상황을 극복해내는 내 모습을 상상한다.	.776	<b>.839</b>	.031	.266
	나는 훈련 또는 경기에 임하기 전 선수로서 성공적인 나의 모습을 상상한다.	.699	<b>.768</b>	.276	.181
	나는 어려운 상황을 극복하기 위해 나 자신과 대화하려고 노력한다.	.846	<b>.837</b>	.265	.274
	나는 어려운 상황에 직면했을 때, 나의 신념에 문제가 있는지 생각한다.	.658	<b>.767</b>	.259	.048
	나는 어려운 상황을 경험했을 때, 나의 판단이 적절했는가에 대하여 평가한다.	.791	<b>.856</b>	.222	.096
고유값=7.313, 분산(%)=52.234					
자연적 보상전략	나는 나의 불만스러운 면보다는 만족스러운 면을 더 많이 생각한다.	.803	.206	.166	<b>.856</b>
	나는 성과달성을 위해 내가 선호하는 방법을 구상한다.	.820	.263	.353	<b>.792</b>
	나는 성과를 달성하는 것에만 신경 쓰지 않고 즐길 수 있는 방식으로 훈련 또는 경기에 임하려고 노력한다.	.838	.149	.137	<b>.893</b>
	나는 훈련 또는 경기 중 즐거움을 찾으려고 노력한다.	.822	.121	.340	<b>.832</b>
고유값=1.556, 분산(%)=1.556					
행동중심 전략	나는 성과달성을 위해 목표를 구체적으로 세운다.	.815	.311	<b>.791</b>	.303
	나는 성과달성을 위해 나의 상황을 기록한다.	.764	.232	<b>.815</b>	.214
	나는 나의 훈련 수행정도 및 컨디션을 주기적으로 점검한다.	.810	.238	<b>.826</b>	.266
	나는 훈련 또는 경기의 결과가 만족스러울 때, 나 자신을 격려한다.	.711	.255	<b>.707</b>	.382
	나는 훈련 또는 경기의 결과가 불만족스러울 때, 나 자신에게 불만을 표현한다.	.679	.113	<b>.813</b>	.072
고유값=1.962, 분산(%)=14.015					

Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA=.893, Barlett의 구형성 검정  $\chi^2=2612.566$ ,  $p=.000$

표 3. 혁신행동, LMX의 탐색적 요인분석 검증 결과(단일차원 구성 검증)

요인	문항	공통성	요인 적재치
혁신행동	나는 경기 또는 훈련하는데 있어, 남들과 다른 아이디어를 팀 또는 나에게 적용하려고 노력한다.	.608	.780
	나는 경기 또는 훈련을 위해 새로운 기술이나 도구, 방법 등을 찾으려고 노력한다.	.675	.822
	나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 체계적으로 계획하고 추진하려고 한다.	.719	.848
	나는 경기 또는 훈련 중 창의적이고 혁신적인 행동을 한다고 생각한다.	.688	.829
	나는 나의 아이디어를 동료와 공유하려고 노력한다.	.526	.726
	나는 선수로써, 창의적이고 혁신적인 선수라고 생각한다.	.624	.790
고유값=3.842, 분산(%)=64.032			
Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA=.803, Barlett의 구형성 검정 $\chi^2=789.474$ , $p=.000$			
LMX	나의 지도자는 운동에 대한 나의 노력에 만족한다.	.567	.753
	나의 지도자는 내가 가지고 있는 문제점과 욕구를 잘 이해한다.	.759	.871
	나의 지도자는 나의 잠재적 성장 가능성을 잘 알고 있다.	.703	.839
	나의 지도자는 나에게 문제가 발생하면 모든 권한을 동원하여 나를 도와준다.	.865	.930
	나의 지도자는 내가 지도자의 도움이 필요할 때 기꺼이 나를 도와준다.	.831	.912
	나의 지도자는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 그 결정을 존중해준다.	.832	.912
나와 지도자는 서로 생각이 잘 맞는다.	.679	.824	
고유값=5.237, 분산(%)=74.814			
Kaiser-Meyer-Olkin의 MSA=.911, Barlett의 구형성 검정 $\chi^2=1517.114$ , $p=.000$			

기 위한 기준치를 모두 상회하였다(Nunnally & Bernstein, 1994).

에서도 적정 기준인 .8을 넘지 않아 의심할 문제가 존재하지 않는 것으로 확인되었다(Kline, 2015).

## 5. 상관관계 분석

측정 변인들 간의 상관성 및 다중공선성의 문제를 확인하기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과 <표 4>, 셀프리더십과 혁신행동, 그리고 조절변수로 투입한 LMX 모든 변인간의 상관계수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 다중공선성의 관계

## Ⅲ. 연구결과

### 1. 연구기설의 검증 결과

운동선수들의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 LMX의 조절효과를 검증하기 위하여 혁신

표 4. 상관관계 검증 결과

변수	M	SD	1	2	3	4	5
건설적 사고전략	5.507	.984	1				
자연적 보상전략	5.237	1.063	.448**	1			
행동중심 전략	5.292	1.072	.537**	.566**	1		
혁신행동	5.143	.907	.435**	.459**	.579**	1	
LMX	5.050	1.057	.410**	.380**	.459**	.324**	1

\*\* $p<.01$



행동을 종속변수로 하는 총 3단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계 분석모형에서는 셀프리더십의 3개 요인을 독립변수로 투입하고(H1-1~H1-3), 2단계에서는 LMX를 투입하였으며, 마지막 3단계에는 LMX의 조절효과 검증을 위해 셀프리더십의 하위요인과 LMX의 곱으로 생성된 상호작용항을 투입하였다(H2-1~H2-3). 여기서 상호작용항 투입으로 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 방지하고자 모든 변인은 평균 중심화(Mean Centering)과정을 거쳐 투입하였다.

분석 결과, <표 5>에 나타난 바와 같다. 우선 1단계에서, 셀프리더십의 하위요인인 건설적 사고전략과 자연적 보상전략, 행동중심 전략 모두 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-1, H1-2, H1-3은 채택되었다. 2단계 분석에서 투입한 LMX의 혁신행동에 대한 주효과는 유의하지 않은 것으로 확인된다. 조절효과 검증을 위한 3단계 모형을 검토하면, 상호작용항의 투입 전(2단계 모형:  $R^2 = .375$ )과 투입 후(3단계 모형:

$R^2 = .379$ )의  $R^2$  변화량이 유의하게 증가( $\Delta R^2 = .024$ ,  $p < .05$ )한 것으로 나타났다. 그러나 셀프리더십의 하위요인들 중 건설적 사고전략과 LMX의 상호작용항과 자연적 보상전략과 LMX의 상호작용항은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2-1과 H2-2는 기각되었고, 행동중심전략과 LMX의 상호작용만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 H2-3은 채택되어 H2는 부분 채택되었다.

통계적으로 유의미한 결과를 보인 셀프리더십의 하위요인 중 행동중심전략이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과를 보다 구체적으로 살펴보기 위하여 Aiken, West & Reno(1991)가 제시한 슬로프 분석(Slope Analysis)을 실시하였다. 슬로프 분석은 변수간의 영향관계를 회귀선으로 나타내며, 조절효과의 수준을 회귀선의 기울기로 확인할 수 있다. <그림 1>은 셀프리더십 중 행동중심 전략과 혁신행동의 관계에서 LMX의 조절효과를 나타내는 것으로 LMX의 수준이 높은 집단

표 5. 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향 및 LMX의 조절효과 분석 결과

독립변수	1단계		2단계		3단계	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
상수항	1.854	5.998***	1.824	5.648***	1.674	4.802***
H1-1: 건설적 사고전략(CTS)	.142	2.212*	.138	2.103*	.084	1.241
H1-2: 자연적 보상전략(NRS)	.163	2.476*	.160	2.410*	.159	2.246*
H1-3: 행동 중심전략(BFS)	.410	5.844***	.405	5.630***	.441	5.914***
리더-구성원 교환관계(LMX)			.020	.330	.101	1.290
H2-1: CTS × LMX					-.153	-1.775
H2-2: NRS × LMX					-.100	-1.191
H2-3: BFS × LMX					.278	2.847**
	$R^2 = .374$ , $F = 44.278$ ***		$R^2 = .375$ , $F = 33.102$ ***		$R^2 = .379$ , $F = 20.626$ ***	
	$\Delta R^2 = .374$ ***		$\Delta R^2 = .000$		$\Delta R^2 = .024$ *	

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

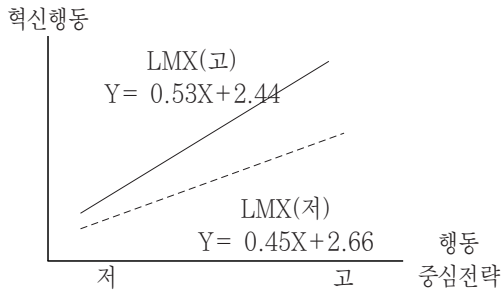


그림 1. 행동중심 전략과 혁신행동의 관계에서 LMX의 조절효과 검증 결과

이 낮은 집단보다 더 가파른 기울기를 가지는 것으로 나타났다. 이는 행동중심 전략이 혁신행동을 증가시키는 효과가 LMX가 높을수록 더 증가되는 것을 의미한다.

#### IV. 논의

본 연구는 운동선수들의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 규명함과 동시에 셀프리더십과 혁신행동의 관계에서 LMX의 조절효과를 검증하고자 하였다. 도출된 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같이 구체적으로 논의하고자 한다.

##### 1. 셀프리더십에 혁신행동에 미치는 영향

H 1과 관련하여, 운동선수들의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 셀프리더십의 하위요인인 건설적 사고전략(H1-1)과 자연적 보상전략(H1-2), 그리고 행동중심 전략(H1-3) 모두 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 자기결정성이론에 근거하여

셀프리더십과 혁신행동의 인과관계를 설명한 Ryan & Deci(2000)와 Houghton & Yoho(2005)의 견해를 지지하는 것이기도 하다.

구체적으로 건설적 사고전략이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 예기치 못한 문제가 발생할 때, 상상적 경험과 함께 자신에 대한 믿음이 이를 해결하고자 하는 혁신행동에 긍정적인 요소로 작용한다고 밝힌 다수의 선행연구(김세화, 이희정, 심덕섭, 2010; 정윤덕, 김석규, 2018; Carmeli, Meiter & Weisberg, 2006; Houghton & Jinkerson, 2007)가 본 연구의 결과를 지지해주고 있다. 운동선수들의 대표적인 고충 중 하나는 지속적으로 육체적, 정신적 한계를 극복해야 한다는 점이다. 이때 어려운 상황에 대처하는 자신의 모습을 상상하거나 자신의 판단에 대해 평가하는 등의 건설적 사고전략은 본인의 생각 및 의식에 대한 신념을 강화시키고 강한 신념은 문제해결을 위한 새로운 방법을 강구하는 혁신행동의 동기로 연결됨에 따라 나타난 결과로 볼 수 있다.

다음 셀프리더십의 자연적 보상전략이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과 역시 선행의 연구들(최석봉, 2012; Diliello & Houghton, 2006; John, 2006)과 맥을 같이 한다. 특히, 과업으로부터 즐거움을 찾기 위한 일련의 행동을 보이는 구성원이 새로운 직무에 도전하는 등의 혁신적인 행동을 보인다는 결과를 제시한 Diliello & Houghton(2006)과 Houghton & Yoho(2005)의 연구와 일맥상통한다. 셀프리더십의 자연적 보상전략은 주어진 역할과 과업 자체에 내재된 즐거움을 찾아 스스로 동기

부여 하는 행동을 의미하는데, 이러한 행동은 결국 능동적인 행동과 자기결정력을 높이기 때문(Deci & Ryan, 1985)에 혁신적인 행동을 유도하는 것으로 볼 수 있다. 이와 마찬가지로 본 연구에서도 운동선수들이 주어진 역할과 과업을 수행하는 과정에서 보이는 자연적 보상전략이 그들의 혁신적인 행동을 유도하는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 셀프리더십의 행동중심 전략이 혁신행동에 미치는 영향은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 셀프리더십의 행동중심 전략이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 밝힌 선행연구들(서효민, 2018; 최병순, 김근향, 손승연, 2012; 이수진, 이진구, 2020; Diliello & Houghton, 2006; Houghton & Yoho, 2005; Neck & Manz, 1996)과 일치하는 결과로, 자신의 행동양식을 발전적으로 변화시키려고 하는 운동선수들의 특성이 혁신행동을 유도한다는 것을 의미한다. Manz & Sims(2001)는 내재적 동기이론에 근거하여 셀프리더십과 혁신행동의 관계에 대해 설명하였는데, 구성원 스스로가 자신의 역할을 수행하며 얻는 보람과 가치를 통해 만족하게 되는 과정이 결과적으로는 행동지향적 태도를 형성하게 하며, 나아가 혁신적인 행동을 이끌어 낸다고 하였다. 이와 마찬가지로 운동선수가 스스로 자신의 역할을 효율적으로 수행하기 위해 구체적인 목표를 세우고, 스스로를 평가하며, 관련 상황을 기록하는 등 행동중심 전략의 셀프리더십으로 발휘하면, 이는 운동선수들의 행동지향적 태도를 형성시키고 결국 문제해결 및 더 효과적인 방법을 찾아가는 혁신행동을 이끌어 낸다고 해석할 수 있다.

다양한 조직에서도 특히 스포츠 조직의 환경과 운동선수 역할은 타 조직과 상이한 특성을 가지고 있다. 예를 들면 운동선수들은 소속된 팀의 성과 달성을 위해 팀 내 동료들과 협력해야 하지만, 때론 팀 내 동료들이 경쟁자가 되기도 하고, 지속적으로 변화되는 팀 및 선수와 경쟁해야 하며, 고정된 스케줄 속에서 훈련에 임해야 한다. 이러한 환경 속에서 선수들의 혁신적인 행동은 제한될 수 있다. 그러나 선수 스스로 주어진 역할 속에 건설적 상상과 평가를 하고 내재된 즐거움에 가치를 두며 발전적 변화를 위한 행동을 계획하고 추구하는 등의 셀프리더십을 행한다면, 그들의 혁신적인 행동이 증가한다는 것을 본 연구의 결과가 시사하고 있다. 따라서 스포츠 팀의 혁신적 성과 향상을 위해 운동선수들의 셀프리더십을 강화할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다. 셀프리더십은 전통적 리더십과는 다르기 때문에, 지도자의 통제와 관리에 의한 관례적인 팀 운영방식이 아닌 선수가 자발적으로 스스로를 통제하고 관리할 수 있는 팀 운영방식이 접목되어야 할 것이다. 예를 들어, 지도자에 의한 훈련 계획, 경기 운영, 목표 설정 등 일방적인 팀 운영방식이 아닌 선수 스스로가 자신에게 필요한 훈련을 계획하거나 경기 전략을 주도적으로 설계할 수 있는 재량권을 지원해야 할 것이다. 또한 셀프리더십이 긍정심리자본, 리더의 영향력 등으로 강화될 수 있다는 점에서(Manz & Sims, 2001), 선수들이 심리자본을 확보할 수 있도록 돕는 멘탈 트레이닝, 리더의 역량강화 등의 훈련 및 학습 프로그램을 제공한다면 운동선수들의 셀프리더십 촉진에 도움이 될 것이다.

## 2. 리더-구성원 교환관계의 조절 효과

H2와 관련하여 운동선수들의 셀프리더십과 혁신 행동의 관계에서 LMX의 조절효과를 분석한 결과, 건설적 사고전략과 자연적 보상전략이 혁신행동에 미치는 영향에는 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타났고, 행동중심 전략이 혁신행동에 미치는 영향에 대해서만 LMX의 조절효과가 유의한 것으로 나타나 H2는 부분 채택되었다. 이와 같은 연구의 결과는 셀프리더십과 혁신행동의 관계에서 LMX의 조절효과를 분석한 연구가 미흡하여 명확한 비교는 어렵지만, 외식프랜차이즈 구성원을 대상으로 한 조준상(2019)의 연구에서 LMX에 의해 증가될 수 있는 심리적임파워먼트의 조절효과가 셀프리더십의 여러 하위요인별로 다르게 나타난 결과와 유사한 결과이다.

건설적 사고전략과 자연적 보상전략이 혁신행동에 미치는 영향에서 LMX의 조절효과가 유의하지 않은 것으로 나타난 본 연구의 결과는 운동선수들에게 있어 셀프리더십 전략 중 건설적 사고전략과 자연적 보상전략은 혁신행동을 증가시킬지라도 이러한 영향은 LMX가 높거나 낮음에 따라 달라지지 않음을 의미한다. 이와 같은 본 연구의 결과는 셀프리더십의 하위요인 중 건설적 사고전략과 자연적 보상전략은 운동선수들에게 있어서 외적으로 표현될 수 있는 전략이 아니라 내적으로 심리와 태도를 조절하는 전략이기 때문에 나타난 결과일 가능성이 있다. 즉 LMX의 긍정적인 효과는 리더와 구성원 간의 교환관계가 긍정적이고 신뢰가 형성될수록 이는 구성원들의 행동에 자신감 및 동기를 부여함으로써 나타나는데(김승곤, 전정호, 설현도, 2017; Graen &

Uhl-Bien, 1995), 건설적 사고전략과 자연적 보상 전략은 리더에게 표현 및 확인되거나 스포츠팀의 성과에 직접적으로 관계되기 보다는 성과향상을 위한 선수 개인의 내면적·심리적 조절전략의 성향이 강하기 때문에 유의한 LMX의 유의한 조절효과가 나타나지 않았을 수 있다. 그러나 관련 선행연구의 부재 속에서 이와 같은 본 연구의 결과는 이후의 연구를 통해 보다 심도 있게 확인되어야 할 필요성이 있다.

셀프리더십의 하위요인 중 행동중심 전략이 혁신행동에 미치는 영향에 대해서 LMX의 조절효과가 유의한 것으로 나타났는데, 구체적으로 행동중심 전략이 혁신행동을 증가시키는 정도가 LMX가 낮은 경우보다 LMX가 높은 경우가 더 큰 것으로 나타났다. 이와 같은 본 연구의 결과는 운동선수들의 행동중심 전략이 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향은 LMX가 높아 질수록 더 커진다는 것을 의미한다. 정운덕(2018)은 선수가 스스로 많은 일을 할 수 있다는 확신을 갖고 행동하도록 독려하는 리더의 행동(Pearce & Sims, 2002), 임파워링 리더십이 선수들의 직무열의 및 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치며, 나아가 이상의 결과가 그들의 성과에까지 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보고한 바 있다. 특히 행동중심 전략은 셀프리더십의 다른 하위요인과 다르게 행위에 초점을 둔 전략으로(Prussia, Anderson & Manz, 1998) 높은 LMX는 운동선수의 행위에 정당성을 강화함으로써 행동중심 전략이 혁신행동에 미치는 영향을 강화하는 것이라 볼 수 있다. 이문선, 강영순(2003)은 구성원의 혁신행동이 리더와의 관계에 따라 상이하게 나타난다고 하였다. 이는 리더가 구성원의 역할과 직무범위 등을 결정하며, 구성원들의 혁신적인 행동에

는 리더의 묵시적인 관여가 따르기 때문이다(Harris, Kacmar & Witt, 2005). 이러한 견해와 마찬가지로 본 연구의 결과는 구성원들에게 내재된 셀프리더십 역량은 그들의 혁신행동에 선행적 요인으로 작용하는 가운데, 신뢰에 기반한 리더와의 관계를 통해 구성원이 역할과 직무수행에 필요한 재량권을 가졌을 때 그 효과가 더욱 할 수 있음을 나타낸다. 따라서 운동선수들의 셀프리더십으로 행동중심 전략이 혁신행동을 유발하는 과정에서 지도자의 관계, 즉 지도자의 지원, 지지, 신뢰 등을 더해서 그들의 혁신적인 행동을 증가시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

조직의 모든 구성원에게 영향력을 발휘하는 일반적인 리더십의 개념과 다르게, LMX는 각각의 구성원과 개별적으로 서로 다른 형태의 관계를 형성하여 그 수준이 상이하게 나타난다. 따라서 운동선수들의 리더인 지도자는 선수들의 개별적 특성을 잘 파악해야 할 것이며, 관계 유지 및 개선을 위한 지속적인 노력이 필요하다. 이에 각 구성원들의 전체적인 LMX를 높이기 위해서는 지도자와 운동선수들의 소통을 원활하게 할 수 있는 방안을 찾아볼 필요가 있다. 예를 들어, 지도자와 운동선수들의 커뮤니케이션이 수월하도록 창구를 만들어 운영하거나, 긍정적인 관계 형성 및 개선을 위한 정기적인 교육, 훈련 등의 프로그램을 제공한다면 도움이 될 것으로 판단된다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 운동선수들의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향과, 이상의 관계에서 LMX의 조절

효과에 대해 규명하고자 하였다. 분석결과, 운동선수들의 셀프리더십은 하위요인 모두(건설적 사고전략, 자연적 보상전략, 행동 중심전략)가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과는 셀프리더십의 하위요인 중 행동 중심전략이 혁신행동에 미치는 영향에 대해서만 LMX의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다.

본 연구는 운동선수들의 셀프리더십 영향력과 혁신행동에 대한 이론적 근거를 제시하였다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 특히 셀프리더십의 세부 전략들을 구체화하여 혁신행동에 미치는 영향력을 분석하였으며, 셀프리더십과 혁신행동의 관계에서 LMX의 조절효과를 실증적으로 검증하였다는 점에서 차별점을 갖는다. 그러나 연구를 수행하는 과정에서 몇 가지 한계점들이 발견되어 후속 연구를 위해 다음과 같이 제언한다.

먼저 본 연구에서 연구대상이 된 운동선수들은 수도권 대학팀에 소속된 선수로 한정되었는데, 이는 지역과 소속에 따른 차이를 고려하지 못하였다는 점에서 연구결과의 일반화에 대한 한계점을 지닌다. 운동선수들의 인식은 지역에 따라, 그리고 소속에 따라 차이가 있을 수 있다. 예를 들어, 수도권 대학팀 소속 선수들과 비수도권 소속 선수들, 그리고 대학팀이 아닌 실업팀 등에 따른 인식에 차이가 있을 수 있기 때문에, 본 연구에서 고려하지 못한 지역과 소속의 따른 차이를 고려하여 보완할 수 있도록 다양한 연구대상의 설정을 통해 후속연구가 진행되어야 할 것이다. 또한 본 연구의 결과에는 선수들의 다양한 특성들(성별, 경력, 기량, 중



목 등)이 반영될 수 있다는 점을 고려하지 않았다. 향후 연구에서 보다 다양한 특성을 반영해 진행한다면 더욱 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 예상된다. 마지막으로, 본 연구에서 사용된 척도는 일반 분야에서 개발된 척도를 스포츠 조직 구

성원들의 상황에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 스포츠 종사자들 중에서도 운동선수들의 상황을 온전히 고려하지 못한다는 점에서, 운동선수들에게 특화된 척도개발과 함께 추가적인 실증분석이 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강신욱 (2007). 학교운동부 코치의 체벌행위에 대한 가설적 인과 모형 분석. **한국체육학회지**, 46(1), 135-151.
- 강윤구, 강진구 (2015). 기업의 추격 및 방어 전략: 모바일 메신저 시장 사례 연구. **전략경영연구**, 18(2), 1-26
- 고득영, 유태용 (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직 혁신풍토의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 215-238.
- 김세화, 이희정, 심덕섭 (2010). 셀프리더십의 선행 요인 및 성과변수와의 관계에 관한 연구: 셀프 애플리케이션의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 23(3), 1287-1312.
- 김승곤, 전정호, 설현도 (2017). 중소기업 종업원의 고몰입 인사제도 지각이 혁신행동에 미치는 영향: LMX와 일선관리자의 인사역량의 조절효과를 중심으로. **기업경영연구**, 24(1), 67-90.
- 김영준, 김정윤, 장경로 (2020). 대학 운동선수의 리더십로맨스, 팔로워십, 리더-구성원의 교환관계(LMX) 및 조직유효성의 구조적 관계에 관한 연구. **한국스포츠산업경영학회지**, 25(5), 30-45.
- 김윤선, 김병근 (2020). 리더-구성원교환관계(LMX)가 공공연구조직 구성원의 창의성과 혁신행동에 미치는 영향. **산업혁신연구**, 36(1), 95-131.
- 김판석, 천지윤 (2020). 포스트 코로나 시대의 공공 조직 인적자원관리의 변화와 함의: 국제연합의 코로나 위기 대응사례 분석을 중심으로. **한국인사행정학회보**, 19(4), 335-350.
- 김해룡, 양필석 (2008). 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. **대한경영학회지**, 21(5), 1831-1857.
- 노동연, 김종필, 공성배 (2016). 민속씨름선수의 지도자-선수 교환관계(LMX)가 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향. **코칭능력개발지**, 18(4), 25-32.
- 박소희 (2016). 주도성과 조직몰입 및 직무만족과의 관계에서 LMX의 매개효과. **경영교육연구**, 31(3), 45-66.
- 서효민 (2018). 스포츠센터 지도자의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 조직변화저항의 조절효과를 중심으로. **한국체육학회지**, 57(5), 225-239.
- 송병식, 강영순 (2001). 리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과. **대한경영학회지**, 27, 55-80.
- 양대승, 김하영, 장세용 (2015). 태권도 예비지도자의 셀프리더십이 심리적 임파워먼트 및 혁신행동에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 24(2), 595-607.

- 유동현 (2019). 태권도 시범단원들의 셀프리더십과 자이존중감, 운동몰입 및 혁신행동 간의 관계. **무예연구**, **13**(1), 145-166.
- 유창호, 오세이 (2014). 아이스하키 감독-선수의 교환관계 (LMX) 와 감독신뢰, 운동몰입 및경기력 간의 인과관계. **한국체육학회지**, **53**(6), 401-416.
- 윤성현, 탁암 (2019). 농구 지도자의 리더십행동과 관계의 질, 조직시민행동, 혁신행동 및 팀 성과의 인과관계. **한국웰니스학회지**, **14**(2), 177-193.
- 이기철, 이명국, 김인수 (2009). 축구지도자의 셀프리더십과 임파워먼트가 혁신행동에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, **18**(3), 109-119.
- 이문선, 강영순 (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. **조직과 인사관리연구**, **27**, 251-272.
- 이선규, 노연숙, 강은구 (2018). 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구-신뢰의 조절효과. **디지털융복합연구**, **16**(4), 69-77.
- 이수진, 이진구 (2020). 셀프리더십, 조직지원인식, 긍정심리자본, 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 연구개발관계종사자를 중심으로. **HRD 연구**, **22**(2), 77-103.
- 이용건, 석부길, 주형철 (2017). 체육계열 대학생들이 지각하는 교수의 서번트 리더십과 셀프리더십, 창의성 및 혁신행동 간의 관계. **한국체육학회지**, **56**(2), 377-392.
- 장현아, 최애경 (2007). 상사-비서 교환관계 (LMX) 의 질이 직무태도에 미치는 영향. 비서. **사무경영연구**, **16**(2), 49-71.
- 정예지, 홍은아 (2019). 대학 축구 팀 선수들의 공유리더십이 혁신 행동에 미치는 영향: 회복탄력성의 매개효과. **한국스포츠산업경영학회지**, **24**(1), 31-45.
- 정원호, 윤인수 (2016). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향-절차공정성의 조절효과. **인적자원관리연구**, **23**(5), 135-156.
- 정윤덕 (2018). 아마추어 선수들의 직무열의에 관한 선행요인 및 결과요인 분석. **한국스포츠산업경영학회지**, **23**(1), 133-148.
- 정윤덕, 김석규 (2018). 실업축구 선수들의 셀프리더십에 관한 직렬다중매개모형 분석. **체육과학연구**, **29**(2), 328-343.
- 정태겸, 이용건, 이원일 (2017). 체육계열 대학생들의 셀프리더십과 자이존중감, 학습몰입 및 혁신행동간의 관계. **한국체육과학회지**, **26**(1), 345-359.
- 정현우, 김창호 (2007). 조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향-LMX 의 조절효과. **인적자원관리연구**, **14**(3), 167-186.
- 조준상 (2019). 외식프랜차이즈 조직구성원의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절효과. **외식경영연구**, **22**(1), 189-208.
- 최병순, 김근향, 손승연 (2012). 셀프 리더십과 구성원의 혁신행동: 조직몰입의 매개효과. **리더십연구**, **3**, 3-23.
- 최석봉 (2012). 셀프리더십, 창의적 인성, 혁신행동 및 학업만족 간의 구조적 관계: 대학조직을 중심으로. **경영과 정보연구**, **31**(4), 611-638.
- 허갑수, 변상우 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직

- 몰입에 미치는 영향에 대한 LMX 의 조절역할에 관한 연구-팀제를 중심으로. **인적자원관리연구**, 14(3), 207-222.
- 황응웬프엉 (2021). **구성원의 셀프리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 스마트워크 환경의 매개효과와 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과**. 미간행 박사학위논문, 원광대학교 일반대학원.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative behavior*, 31(1), 18-26.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2000). The effects of trust in leadership on employee performance, behavior, and attitudes: a meta-analysis. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 1-1.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63 - 80).
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175 - 208.
- 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.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Factor analysis. Multivariate data analysis*. NJ: Prentice-Hall, 3.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader - member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 45-53.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure

- for self leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *The Leadership Quarterly*, 1(4), 249-264.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kempe, M., & Memmert, D. (2018). "Good, better, creative": the influence of creativity on goal scoring in elite soccer. *Journal of Sports Sciences*, 36(21), 2419-2423.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 15 - 59).
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Levin, R. C., Cohen, W. M., & Mowery, D. C. (1985). R & D appropriability, opportunity, and market structure: new evidence on some Schumpeterian hypotheses. *The American Economic Review*, 75(2), 20-24.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, 3rd ed.*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Nunnally J. & Bernstein, I. h. (1994) *Psychological theory*. Mac Graw Hill, New Yorl.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self leadership and performance



- outcomes: the mediating influence of self efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.

## The Effect of Self-Leadership on Innovative Behavior of Athletes: Moderating Effect of Leader-Member Exchange(LMX)

Jung-Min Lee(Sungkyunkwan University, Research Associate) ·

Won-Mi Shin(Sungkyunkwan University, Research Professor) ·

Tae-Hee Kim(Sungkyunkwan University, Professor)

### ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of self-leadership on innovative behavior of university athletes. Especially, this study focused on the moderating effect of leader-member exchange(LMX) between self-leadership and innovative behavior. In this study, a survey was conducted on 250 university athletes and 226 were returned usable data for practical analysis. Techniques for data analysis were frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, and hierarchical regression analysis using SPSS 26.0. The results of this study were as follows: First, constructive thought strategies, natural reward strategies, behavior focused strategies had a positive effect on innovative behavior. Second, the relationship between behavior focused strategies and innovative behavior were moderated by leader-member exchange. However, there was no moderating effect between constructive thought strategies, natural reward strategies and innovative behavior. The above results indicate that all three strategies of self-leadership can be used to reinforce the innovative behavior of athletes. In particular, LMX is required for the management of innovative behaviors of athletes based on the moderating effect of LMX on the influence of behavior focused strategies that have the greatest influence on innovative behavior among the self-leadership.

Key words : Athletes, Self-Leadership, Innovative Behavior, Leader-Member Exchange(LMX)

논문 접수일 : 2022. 5. 17

논문 승인일 : 2022. 6. 13

논문 게재일 : 2022. 6. 30