부하의 역할이 카리스마적 리더십에 미치는 영향

이원행
초당대학교 인사,조직관리

The effect of followers' role on the charismatic leadership

Won-Haeng Lee
Chodang University

Abstract I present a theoretical analysis of the charismatic leadership and the follower's role. I distinguish between two types of charismatic relationships and present general propositions about how followers' self-concepts may dertermine the type of charismatic relationship they form with the leader. I conclude by suggesting further the study.

Key Words : charismatic leadership, follower's role, general propositions, followers' self-concepts, charismatic relationship

1. 서 론

리더십이란 리더와 부하가 공동으로 만들어 내는 하나의 관계라는 점에 많은 학자들이 동의하고 있다. 또 그들은 리더십 이론이 너무 리더 중심적이라는 점에 있어서도 비판적이다. 왜냐하면 대부분의 연구가 리더의 특성과 행동이 부하의 태도와 행동에 미치는 영향에 거의 집중되고 있기 때문이다. 하지만 리더십 과정에 있어서 부하의 역할을 구체적이고 실증적으로 평가하려는 시도는 별로 없었다.

이런 현상은 카리스마적 리더십의 경우에 특히 현저하게 눈에 띈다. 카리스마적 리더십 연구들은 영웅적 리더의 모습을 지나치게 강조하는 것으로 비판받아 왔다. 즉, 리더란 집단과 조직의 운명을 단번에 결정할 수 있는 영웅적 존재로서 묘사되고 있다. 리더가 전능한 존재라는 영웅적 개념에 있어서, 부하는 단지 리더의 의지와 요구에 따르는 수동적인 존재일 뿐이다. 물론 이런 카리스마적 리더십의 견해가 과도하게 단순화되고 과장된 측면이 있기는 하지만, 현재 카리스마적 리더십의 유력 이론들이 리더 중심적이라는 것은 부인할 수 없는 사실이다. 다시 말하면 리더의 성격과 행동들은 카리스마적 리더십의 긍정적 또는 부정적 결과들이라는 것이다.

이와 같이 리더 중심적 카리스마적 리더십의 연구는, 부하의 동기부여와 태도 그리고 행동을

* 초당대학교 인사,조직관리 교수
논문 접수 2014년 10월 14일, 1차 수정을 거쳐 심사완료 2014년 11월 19일

결정하는데 있어, 리더의 특성과 행동이 결정적 요인이라고 본다. 따라서 기존의 리더십 이론들을 검토 및 수정함으로써, 카리스마적 리더십 과정에 있어서, 부하의 역할이 기존의 이론보다 확대될 수 있음을 밝힐 필요성이 있다. 대부분의 이론들이 부하들을 고려하는 것을 살펴보면, 그들은 부하들의 특성을 기껏해야 리더의 행동에 영향을 미치는 잠재적 조절변수라고 한다. 하지만 본고에서는 부하들이 리더십 관계를 형성하고, 리더에게 임파워먼트를 하며, 리더에게 영향을 미쳐서, 궁극적으로는 리더십 관계의 결과를 결정한다고 보고 있다. 따라서 부하들이 카리스마적 리더십의 과정에서 어떤 영향을 미치는지 이론적인 분석을 하고 이에 대한 명제들을 도출하고자 한다. 물론 명제를 도출한 후 이를 근거로 가설을 설정하고 더 나아가 실증적 분석을 진행하는 것이 이론의 발전과 실무의 적용에 기여를 하겠지만 이는 본 연구의 범위를 벗어난다.

카리스마적 리더십의 과정에 있어서 부하들의 역할을 규명하는 것은 다음과 같은 점에 있어서 이론적 또는 실무적으로 의미가 있다. 첫째, 부하들은 공통의 목적을 달성하기 위해 카리스마적 리더의 강점을 어떻게 확대하고 약점을 축소시킬 수 있는가? 둘째, 부하들은 카리스마적 리더의 행동을 어떻게 유도하고 리더의 개발에 기여할 수 있는가? 셋째, 부하들은 권력남용과 같은 카리스마적 리더십의 함정에 어떻게 대처할 수 있는가?

Lord 등[9]의 연구에 따르면, 부하의 자아개념이 리더에 대한 부하의 반응과 행동에 중요한 결정요인이 될 수 있다. 카리스마적 관계에는 2가지 형태, 즉 개인화된 관계와 사회화된 관계가 있고, 부하의 자아개념은 부하들이 리더에게 형성하는 이런 관계를 결정하는데 있어 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 부하들이 리더에게 형성하는 카리스마적 관계의 형태는 다음과 같은 결과들을 가져온다. 즉 그것은 부하들이 선택하고 승인하는 리더의 형태, 부하들이 리더에게 행하는 귀인, 리더의 영향에 대한 부하의 민감성, 리더에 대한 부하의 의존성에 반영된다. 이러한 결과들은, 부하들이 리더에게 임파워먼트를 하는데 있어 긍정적 역할과 함께, 카리스마적 관계의 결과들을 결정할 수 있다.

2. 리더십에서 부하의 역할

2.1 기존의 관점에서 본 리더와 부하의 관계

부하의 특성이 리더십에 영향을 미친다는 견해는 문헌상 전혀 새로운 것이 아니다. Fiedler의 상황모델은 집단분위기 즉 리더에 대한 부하의 충성심, 지원, 그리고 협조를 인간지향리더와 과업지향 리더에 대한 효율성의 중요한 상황적 결정요인이라고 하였다. Hersey & Blanchard 역시 부하의 성숙도 수준을 언급하였고, House는 그의 경로-목표이론에서 다양한 리더십 스타일의 적절성에 미치는 영향요인으로서 부하의 경험과 숙련 그리고 신뢰를 들고 있다. Vroom & Yetton은 그들의 의사결정 스타일 모델에서, Kerr & Jermier는 리더십 대체이론에서 부하의 경험과 능력 훈련 그리고 프로 지향성을 리더십에 대한 필요성을 소용없게 하거나 다양한 결과들에 대한 영향을 조절하는 요인으로 포함시키고 있다. [10].

하지만 기존의 이론들은 구조주도와 고려, 부하의 지원, 그리고 의사결정에 있어서 부하의 참여 등 리더의 행동에 그 초점을 맞추고 있다. 즉 리더의 행동이나 스타일의 관점에서 부하의 역할을 고려할 뿐이지, 그 어떤 이론들도 리더십 과정에 미치는 부하의 활동적 역할을 고려하지 않았다.

그런 의미에서 Graen & Uhl-Bien[5]에 의해 완성된 리더-멤버 교환이론은 예외에 속한다. 대부분의 리더십 이론과는 달리 그들은 리더십 과정에 있어서 부하 역할의 중요성을 인정하고, 리더와 부하 모두가 관계의 질을 상호 결정하고 있다고 강조하였다. Graen & Uhl-Bien[5]은 리

더십 이론을 3가지 범주, 즉 리더와 부하 그리고 관계로 분류하고 있다. 비록 LMX이론이 3가지 범주의 중요성을 강조하고 있다고 하더라도, 이 이론의 주된 공헌은 리더십 범주에서 관계 범주로 그 초점을 이동한 것에 있다. Graen & Uhl-Bien은 "관계 중심의 리더십 접근법"에서 효율적인 리더십 과정은 리더와 부하가 성숙된 리더십 관계를 개발할 수 있을 때 효율적인 리더십 과정이 발생하고, 이 관계가 가져오는 여러 가지 이익을 얻을 수 있다고 주장하고 있다.

본고도 기본적으로는 LMX 이론과 같은 맥락에서 이론을 전개하고 있으나, 다음 몇 가지 점에서 그 이론을 확장하였다. 첫째, Graen & Uhl-Bien이 분명히 인정하였듯이 부하에 대해서는 LMX 이론에서 별로 연구되지 않았다. 단지 LMX 이론은 부하의 동기부여와 능력을 리더-부하관계의 질을 결정하는 것으로 제시하기는 하였으나, 부하가 관계의 질에 영향을 미치는 방법을 충분히 설명하지 못하고 있다. 따라서 Graen & Uhl-Bien이 제기한 부하의 범주에 관해 더 많은 연구를 집중하려고 한다.

둘째, 리더십에 대한 쌍 이론적 접근법으로서 LMX 이론은 리더와 부하간의 다양한 쌍적 관계의 개발에 초점을 맞추고 있다. Graen & Uhl-Bien이 그들의 이론은 집단과 조직수준으로 확장될 수 있다고 시사하고는 있지만, 이러한 확장은 집단과 시스템 특성이 다양한 쌍 관계의 결합을 개발할 수 있다는 아이디어 수준에 불과할 뿐이다. 그런 측면에서 LMX 모형은 리더와 집단으로서의 부하간의 관계를 재차 강조하고는 있으나, 집단으로서의 부하가 리더와 관계에 영향을 미칠 가능성이 있다고는 보지 않았다. 이와 대조적으로 카리스마적 리더십 이론들은 리더가 집단으로서의 부하와의 관계를 개발할 가능성이 있고, 부하들은 리더에 반응을 보이고, 개인뿐만이 아닌 집단의 멤버로서 리더와 관계에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 있을 수 있다고 주장하고 있다. [7].

셋째, LMX 이론은 시간의 흐름에 따른 리더-멤버관계의 개발을 설명하는 점진적 리더십 형성모델에 해당한다. LMX 이론에 따르면, 리더-멤버간의 교환은 처음에는 물질적 거래에 국한되었다가 점차 더 사회적이고 사회심리적인 이익까지도 포함한다. 마지막 단계에서 리더-멤버간의 관계는 성숙기에 도달한다. 이 성숙기에서는 어떤 카리스마적 관계의 특성들이 나타나게 된다. 여기에는 리더와 부하간의 높은 신뢰, 부하들의 개인적 이해로부터 집단적 이해에 이르기까지 부하들의 지향성에 있어서의 변혁성이 포함된다. 하지만 카리스마적 관계는 그런 점진적 방법으로만 개발되는 것은 아니고, 물질적 거래에 근거하여 형성되는 것도 아니다. [3]. 따라서 그런 관계에 있어서 부하의 역할을 역시 검토할 필요성이 있다.

2.2 카리스마적 관점에서 본 리더와 부하의 관계

최근 들어 카리스마적 리더십, 영감을 주는 리더십, 변혁을 추구하는 리더십 이론들이 강조되고 있는데, 이러한 이론들에 따르면 리더십은 부하와 조직 그리고 사회에 심대한 영향을 미친다는 것이다. 이론적으로나 실증적인 측면에서 중복되는 면이 있기는 하지만, 본 연구에서는 이를 카리스마적 리더십 유형으로 분류하고자 한다.

카리스마는 어떤 카리스마적 특질과 행동을 나타내는 리더와 리더에 대한 어떤 지각과 감정 그리고 태도를 갖고 있는 부하간의 관계에 속하는 것으로 보고 있다. 여기서 부하란 어떤 공식적이고 표면적인 관계에도 불구하고 핵심적인 리더를 지도와 영감의 원천으로 인정하는 사람을 의미한다.

많은 학자들이 전통적 리더-부하의 관계는 카리스마적 리더-부하관계와는 구별된다고 주장하고 있다. [3]. 리더와 카리스마적 관계를 갖는 부하들은, 사명을 달성하기 위한 자기희생

때문에, 또는 리더가 설정한 비전을 동일시하기 위하여, 또는 리더와의 강한 감정적 유대를 나타내기 위하여, 또는 리더의 가치와 목표를 내재화하기 위하여, 또는 이런 가치와 목표에 대한 개인적이거나 도덕적인 몰입을 나타내기 위하여, 그리고 집단적 이해를 위하여, 개인적 이해를 초월하려고 한다. 이와 같이 카리스마적 리더는 이러한 부하들의 반응에 의해 정의된다.

카리스마적 리더십 과정이란 카리스마적 관계가 형성되고 유지되는 과정으로 정의된다. 카리스마적 리더십에 대한 대부분의 이론과 연구들이 이러한 과정에 영향을 미치는 리더의 자질과 그 행동에 그 초점을 맞추고 있다. 특히 카리스마적 리더십의 형성에 영향을 미치는 카리스마적 리더십의 개인적 특성은 자신감, 도덕적 확신, 그리고 독선을 포함한다. [3]. 부하와의 카리스마적 관계를 개발하기 위하여 리더에게 잠재력을 주는 카리스마적 리더의 행동은, 현상과는 구별되는 이데올로기 비전을 전달하고, 부하로 하여금 새롭고 상이한 방향에서 지적으로 자극을 주며, 부하에게 높은 기대와 신뢰를 전달하며, 부하의 가치와 효율성을 개인적이고 집단적인 것으로 언급하고, 모범적이고 상징적인 행동 및 역할모델에 참여한다. [3].

하지만 부하들이 카리스마적 관계를 개발하고 유지하는데 있어서 중요한 역할을 수행한다고 주장하는 학자는 별로 없다. 다만 변혁을 추구하는 리더십은 리더와 부하간에 서로 영향을 주는 과정이라고 정의할 수 있을 뿐이다. Klein & House[1995]는 카리스마적 리더십은 3가지 구성요소 즉 스파크[리더], 불을 붙이는 물질[부하], 산소[환경]를 요구함을 제시하기 위해 불을 비유하고 있다. 하지만 그들은 부하를 리더에 의해서 점화되기를 기다리고 있는 물질로서 봄으로써, 부하를 단지 제한적이고 수동적인 역할로만 묘사하고 있다.

3. 카리스마적 리더십과 부하의 역할

3.1 카리스마적 관계의 형태

자아개념에 따르면 부하들은 2가지 형태, 즉 개인화된 카리스마적 관계와 사회화된 카리스마적 관계를 개발할 수 있고, 이러한 관계들은 각각 상이한 결과를 가져올 수 있다.

Shamir 등[13]에 따르면, 카리스마적 관계의 본질은 부하의 자아와 리더, 리더에 의한 집단성과 집단적 사명 간에는 강한 연결고리가 있다. 카리스마적 관계가 존재하게 될 때, 부하들은 리더와 집단 그리고 집단적 사명을 동일시하게 되고, 그것들을 자아개념의 중요한 측면으로 여기게 된다.

Shamir 등은 다양한 자아개념에 대한 이론적 작업으로 그것들을 통합하였다. Brewer & Gardner[1]는 자아개념은 복합 측면적이라고 하면서, 3가지 자아의 구성 즉 개인으로서의 자아, 개인간 존재로서의 자아, 집단멤버로서의 자아를 언급하고 있다. 이런 3가지 자아의 정의는 동일시의 상이한 지향성을 나타내는데, 이것들은 각각 사회적 동기부여와 자기가치의 원천 그리고 중요한 자기지식의 형태를 갖고 있다.

Shamir 등은 Brewer & Gardner에 의해 제시된 3가지의 자아 동일시 수준, 즉 개인을 리더와 조직에 연결하고 있는 관계적이고 집단적 수준은 카리스마 리더십 과정을 이해하는데 있어서 중요할 수 있음을 제시하고 있다. 이런 관계적 자아는 개인간 관계와 리더-부하간의 역할관계로부터 얻어질 수 있다. 이 경우에 개인들은 리더-부하간의 관계에 있어서 그들 자신을 중요하게 수행하게 되고, 자아가치는 적절한 역할행동으로부터 얻어질 수 있다고 하였다. 이 경우 역할행동은 관계에 포함된 다른 사람들의 평가를 통해서 전달된다. 그들의 기본적인 동기부여는 그들 관계상대방의 행복을 향상시키고 상호이익을 얻는 것이다. [1].

하지만 집단적 자아는 주로 멤버십에 근거하고 있으며 몰개인적이다. 이런 자아 동일시에 있어서, 사람들은 집단간 비교와 자기정의의 근거로서 집단 원형을 사용하고, 그들 집단을 타

집단과 비교함으로써 그들의 자기가치를 평가한다. [1]. 따라서 그들의 기본적인 동기부여는 그들 집단의 지위와 성과를 향상시키는데 있다.

Shamir 등은 카리스마적 관계의 형태에는 2가지가 있다고 하였다. 먼저 관계자아가 작동되고, 기본적인 영향의 기제는 카리스마적 리더에 대한 부하의 개인적 동일시이다. 다른 하나는 집단자아로서 작동되는데, 그것의 영향의 기제는 집단 또는 조직에 대한 부하의 사회적 동일시이다. 개인적 동일시는 리더에 대한 바람직한 자질의 귀인에 의한 특징을 보인다. 그것은 리더와의 관계에서 자아를 정의하고, 그 바람은 리더와 같이 되기를 원하는 것이다. 반면에 사회적 동일시는 집단 멤버십의 의미에서 자기정의의 특징을 보이면서 집단성공과 실패를 개인성공과 실패로서 지각하는 특징을 보이고 있다. 2가지 형태의 동일시는 서로 관련이 없으며, 부하들은 때때로 리더와 집단 모두에게 동일시한다. 하지만 그들은 집단자아가 작동될 때, 부하들은 그들이 리더에게 귀인하는 개인적 자질에 근거하는 것이 아니라 다른 것들에게 근거한다. 왜냐하면 부하들은 리더를 부서의 동일시 또는 가치를 구체화하는 대표적 특징 또는 원형적 멤버로서 바라보기 때문이다.

Weierter[14]는 카리스마적 관계에는 2가지 형태 즉 개인화된 카리스마적 관계와 사회화된 카리스마적 관계가 있다고 하였다. Weierter의 구분은 일부의 실증적 연구에 의해서도 지지를 받고 있는데, 그의 구분은 그 관계가 부하들을 만족시키는 욕구의 성질에 근거하고 있다.

개인화된 관계에서 부하들은 그 관계에 참여하기 전에 혼란과 방향상실을 느끼게 되고, 그 관계는 부하들에게 더 분명한 자아감과 더 큰 자신감을 제공한다. 이러한 관계의 형태는 리더와의 동일시 또는 리더의 메시지 수용보다는 부하의 개인적 동일시에 주로 근거하고 있다. 리더의 메시지와 영향을 판단할 수 있는 강력한 내적 판단기준의 부족 때문에, 이러한 형태의 관계에 속한 부하들은 리더에게 의존적이고 취약하다.

사회화된 관계에 있어서 부하들은 자아와 가치에 대해 분명한 생각을 갖고 있고, 카리스마적 관계는 부하들에게 집단행동의 틀 안에서 그들의 중요한 가치를 표현하기 위한 수단들을 제공한다. 이 관계에 속한 부하들은 리더와의 개인적 동일시가 아니라 리더의 메시지로부터 그들의 방향감각과 자기표현을 이끌어낸다. 이런 관계에서 부하들은 리더의 영향에 대한 제약조건을 가하고, 리더에 의해 표현된 가치를 결정하는데 있어서 활동적인 역할을 하며, 리더에게 덜 의존적이다.

3.2 부하의 자아개념과 카리스마적 관계의 형성

지금까지의 논의를 종합하면, 부하의 자아개념의 2가지 특징 즉 자아개념 명료성과 자아동일시의 수준[관계적 또는 집단적일 수 있음]은 부하가 리더에게 형성하는 카리스마적 관계의 성질을 결정할 수 있다. 여기에서는 먼저 자아개념의 특성과 카리스마적 관계의 성질 사이의 관련성에 관한 일반적 명제를 제시하고자 한다. 다음으로 이 명제로부터 다양한 카리스마적 리더십 과정의 단계에 관한 더 구체적인 명제들을 도출하고자 한다. 여기에는 리더의 영향에 대한 부하의 감수성, 리더에 대한 부하들의 반응, 부하의 리더에 대한 임파워먼트, 리더십 과정의 결과 등이 포함된다.

Campbell[2]은 자아개념 명료성의 구조를 개인의 자아개념의 내용이 분명하고 자신 있게 정의되고, 내부적으로 일관성을 유지하며, 일시적으로 안정적인 정도로서 정의하였다. 이 구조는 자존심과 동일하지는 않지만 관련이 되는데, 여기서 자존심은 자아개념의 중요한 구성요소이거나 또는 사람들이 그들의 동일시나 특징을 좋은 것 또는 바람직한 것으로 지각하는 정도이다. 자아개념 명료성과 자존심은 적어도 부분적으로는 개인의 안정적 특징이 된다. 자존심이 높은

사람들은 높은 자아개념 명료성을 보이는 반면에, 자존심이 낮은 사람들은 자기 자신에 대해 부정적인 견해를 보이지는 않으나, 그들의 자아개념에 대해 높은 수준의 불확실성과 불안정성 그리고 불일관성을 보인다.

카리스마 리더십에 관한 선행연구에 따르면, 자존심과 자아개념 명료성이 낮은 부하들은 카리스마적인 정치 또는 종교 리더에게 더 민감한 것으로 나타났다. 일반적으로 카리스마적이고 종교적인 의식에 참여하는 사람들은 다른 사람들과 비교했을 때 더 낮은 자존심을 보였음을 알 수 있었다. 마찬가지로 동일시가 산만한 개인들은 이데올로기와 카리스마를 가진 리더에게 부분적으로 민감한 것으로 나타났다. 또 스트레스와 걱정, 그리고 모호성이 있는 경우에도 카리스마 리더에 의한 규제적 시도와 설득적 커뮤니케이션에 부하들은 더 민감한 것으로 나타났다. 이러한 이론들은 카리스마적 리더에 약한 부하들의 민감성에 주로 집중되었다. 카리스마적 리더십이 강한 부하에게도 호소력이 있는지 그리고 부하들이 카리스마적 리더에게 적극적 역할을 수행할 가능성이 있는지는 다루어지지 않았다.

그러나 본 연구에서 다루는 2가지 형태의 카리스마적 관계는 카리스마적 리더십이 자아개념 명료성이 낮은 개인에게 호소력이 있을 뿐만이 아니라, 자아개념 명료성의 수준이 리더에게 형성된 관계의 성질을 결정할 수 있다고 본다. 자아개념 명료성이 낮은 사람들은 그들의 행동을 이끌어주는 분명하고 일관성이 있는 자아개념을 가지고 있지는 않다. 이러한 사람들은 높은 자기유연성의 특성을 보이는데, 이것은 그들이 자기 관련적인 사회적 이슈에 상당히 민감하고, 이런 이슈들이 매력적이고 강력한 다른 사람으로부터 나올 때 특히 그렇다. 그들은 자기지시가 필요하기 때문에, 이러한 사람들은 카리스마 리더를 찾을 가능성이 더 높고, 그런 리더에게 더 동일시를 하며, 이러한 동일시로부터 자기지시의 생각을 얻는다. 그들이 리더에게 형성하는 카리스마적 관계는 개인화된 관계일 가능성이 더 높다.

반면에 자아개념 명료성이 높은 사람들은 자기표현에 더 동기부여를 하고 자기일관성에 더 중요하다고 느낄 가능성이 더 높다. 그들은 기존의 높은 자존심을 보호하고 향상시키기 위해 더 동기부여가 될 가능성이 높다. 따라서 그들은 목표와 요구된 행동을 그들 자아개념의 가치가 있는 구성요소[부분적으로는 그들의 가치와 사회적 동일시]와 연결하는 리더에게 반응할 수 있다. 리더에 대한 이런 사람들의 관계는 리더가 그들의 분명한 동일시와 가치를 구체화하고 옹호하는 정도와 그 사명이 이런 동일시와 가치를 어떻게 반응하는지를 나타내는 정도에 따라 근거할 수 있다. 따라서 이런 관계는 사회화된 관계일 수 있다.

카리스마 리더십은 약하고 취약한 부하와 강하고 자신감이 있는 부하에게도 적용이 가능할 수 있으나, 리더와 부하간에 형성된 관계의 성질과 영향[개인적 또는 사회적 동일시]의 기본적인 기제에 있어서는 차이가 있을 수 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제1-1) 자아개념 명료성이 낮은 부하들은 리더와 개인화된 카리스마적 관계를 형성할 것이다.

명제1-2) 자아개념 명료성이 높은 부하들은 리더와 사회화된 카리스마적 관계를 형성할 것이다.

부하들이 리더에게 형성하는 카리스마적 관계의 형태에 영향을 줄 가능성이 높은 부하의 자아개념의 또 다른 측면은 그들의 자기 동일시 지향성[여기에는 관계적 또는 집단적이다]이다. Lord 등[9]은 부하의 자기 동일시 수준에 미치는 리더의 영향에 집중하였는데, 특히 자아개념의 가변성 측면에 집중하였다. 그들은 부하들의 안정적인 동일시 지향성이 클수록 리더십 과정에 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 따라

서 그들 연구에 따르면 리더들은 리더들의 행동이 부하들의 동일시 수준에 적합한 정도에 따라 리더는 효율적일 수 있음을 제시하면서, 부하들의 자아개념은 리더에 대한 부하의 반응과 행동의 강력한 결정요인이라고 단언하였다.

Brewer & Gardner[1]가 주장한 자기 동일시 수준은 일시적인 인지상태가 아닌 안정적인 자아개념의 특성으로 존재한다. Brewer & Gardner[1]의 분류는 개인주의와 집단주의 영역으로 확장될 수 있다. 물론 이러한 분류는 그 의미가 있기는 하지만 그 근거에 대해서도 비판 역시 존재한다. 그들은 이 영역의 어떤 구체적인 의미 즉 자기구성을 언급하고 있다. Markus & Kitayama[11]에 따르면, 개인주의자들은 개인적 특성으로 자신을 정의하는 반면에, 집단주의자들은 자신이 속한 집단으로 자신을 정의한다. 개인주의자들이 자신을 자율적이고 집단으로부터 독립적인 존재로 보는 반면에 집단주의자들은 자신을 다른 사람과 의존적인 관계로 본다. 이러한 분류는 당초에는 문화간 차이를 설명하는 변수로 제시되었으나, 본질적인 발견은 문화내의 변동요인으로서도 고려할 수 있음이 밝혀졌다는 것이다. 이런 영역에 대한 문화내 또는 문화간 접근법은 독립적이고 관계적인 자아구성을 상대적으로 안정적인 지향성으로 본다.

Brewer & Gardner[1]는 개인주의자와 집단주의자 이외에도 다른 사람들과의 대인 관계적 관계로 자신을 정의하는 사람들이 있다고 하였다. 그들의 연구에 의하면 이러한 자기정의는 적어도 어느 정도에 이르기까지는 안정적이라는 것이다.

이러한 상이한 수준의 자기 동일시에 근거하여, 개인주의자들은 관계적 또는 집단적 동일시 지향성을 갖는 사람들보다는 리더에게 카리스마적 리더십을 더 형성할 가능성이 높다. 왜냐하면 개인주의자들은 개인적 이해에 더 초점을 맞추고 계산적인 자기중심적 고려에 의해 동기부여 되기 때문에, 그들은 성과와 보상간에 강한 연결 장치에 더 동기화될 가능성이 높은데, 이것은 비카리스마적인 교환관계에 근거한 리더십의 특성을 보인다. 카리스마적 관계는 리더와의 관계 또는 집단과의 관계에서 나오는 보상을 제공한다. 따라서 이러한 관계는 기본적으로 관계적 또는 집단적 동일시 지향을 가진 사람들에게 호소할 가능성이 더 높다.

관계적 동일시 지향성을 가진 사람들은 중요한 다른 사람들과의 관계로서 자신들을 정의한다. 그들은 사람간 관계로부터 지시, 자기 확인, 만족을 추구한다. 그들은 매력적이고 강력한 개인들에게 이끌리고 리더와의 사람간 동일시에 근거한 카리스마적 관계를 형성할 가능성이 매우 높다. 이와 대조적으로 집단적 동일시와 집단의 가치는 집단적 동일시 지향성을 가진 사람들의 자아개념에서 두드러진다. 이들의 자존심과 만족 역시 집단성과나 다른 집단과의 비교에 근거하고 있다. 따라서 집단주의자들은 집단의 동일시와 정체성을 옹호하고 구체화하며 이를 표현하는 리더와 카리스마적 리더십을 형성할 가능성이 더 높다. 이러한 관계는 기본적으로 집단과의 사회적 동일시에 근거할 수 있다.

명제2-1) 관계적 동일시 지향성을 가진 부하들은 리더와 개인화된 카리스마적 관계를 형성할 것이다.

명제2-2) 집단적 동일시 지향성을 가진 부하들은 리더와 사회화된 카리스마적 관계를 형성할 것이다.

3.3 카리스마적 영향에 대한 부하의 민감성

리더중심적인 카리스마적 리더십의 이론은 카리스마적 리더십의 출현이 주로 리더의 특성이나 행동에 있다고 보고 있다. 이와 대조적으로 Meindl[12]은 카리스마적 리더십은 리더의 특성이나 행동 또는 리더와 부하간의 상호작용의 결과로부터 나오는 것이 아니라 부하들간에 작용하는 사회심리적 힘의 결과로서 나타난다고

하면서 부하중심적 견해를 제시하였다. 그는 리더십의 낭만과 사회적 전염을 사용하면서, 카리스마적 리더십은 리더가 아닌 부하에게 있다고 하였다. 이런 급진적인 관점에 따르면 누구도 리더십의 지위를 차지할 사람은 없을 것이다. 리더는 누구라도 괜찮고 교체가 가능하며, 따라서 리더의 행동과 특성은 카리스마적 리더십의 설명에서는 아무런 의미도 없다.

기존의 리더중심적 견해와 Meindl의 부하중심적 견해와는 대조적으로, 본고에서는 카리스마적 리더십은 어떤 특성과 행동을 보이는 리더와 상이한 수준의 자아개념 명료성 및 동일시 지향성을 갖는 부하들간의 상호작용의 결과로서 나타난다고 본다. 물론 Meindl가 주장하듯이 부하들이 카리스마적 리더십의 출현에 중요한 역할을 하고는 있으나, 이러한 역할이 카리스마적 관계를 형성할 가능성이 높은 리더의 형태와 관계의 형태에 집중된다고 본다.

자아개념의 명료성이 낮거나 또는 관계지향성을 가진 부하들은 자아개념 명료성이 높거나 또는 집단지향성을 가진 부하들보다 더 카리스마적 리더에게 민감할 수 있다. 자아개념 명료성이 낮거나 또는 관계지향성을 가진 부하들은 개인화된 리더에게 더 민감할 것이며, 여기서 개인화된 리더는 개인적 권력을 축적할 필요성에 의해 동기화되고, 자신에 대한 부하들의 동일시를 증가시키기 위해 설계된 전술을 채택한다. 그러한 리더는 자아개념 명료성이 높거나 또는 집단지향성을 가진 부하들에 의해 거절될 가능성이 높다. 이런 부하들은 사회적 목적을 위해 권력을 추구하고 집단 동일시와 집단가치를 강조하는 사회화한 리더에게 더 민감할 가능성이 높다.

자아개념 명료성이 낮거나 관계적 동일시 지향성을 가진 부하들은 리더와의 관계에서 지시와 자기 확인을 추구한다. 그러한 사람들은 강력하거나 매력적인 리더에게 이끌릴 가능성이 높다. 왜냐하면 그런 리더와의 관계는 부하들에게 더 높은 명료성과 자존심을 제공하기 때문이다. Lord[8]에 따르면, 동일한 문화를 가진 대부분의 사람들은 전형적인 리더의 모습이 어떻게 생겨야 할 것인가의 이미지에 맞는 공통의 영역을 갖고 있다. 이러한 영역을 원형적[prototypical] 리더라고 부른다. 사람들은 리더십의 원형을 자기 머릿속에 저장하였다가 어떤 리더에 대한 정보를 선택하고 평가하기 위해 그것들을 끄집어낸다. 부하들이 돌출적인 사람들의 행동을 관찰하게 될 때, 그들은 특별히 돌출적인 특성들을 찾아내서 그것들을 자신의 머릿속에 있는 동형들과 비교하게 된다. 관찰된 행동 또는 그 사람의 지각된 특성과 그 원형간에 조금이라도 연결이 된다면, 전체 원형이 작동돼서 그 사람은 리더인 것처럼 보일 가능성이 있다. 개인적 원형과 연결이 되는 리더는 더 강력한 것으로 지각이 되고 작업결과에 대해서는 더 신뢰할 수 있다.

리더와의 관계에 있어서 명료성과 방향성을 찾기 위하여, 자아개념 명료성이 낮은 사람 또는 관계 동일시 지향성을 가진 사람들은 어떤 리더에게도 카리스마적 성격을 상상하지는 않는다. 더욱 그들은 카리스마적 리더의 원형과 어울리는 어떤 특성과 행동을 나타내는 돌출적인 사람과의 관계를 추구한다. 그런 사람들은 원형적으로 카리스마적 속성들 즉 자신감 같은 것들을 활동적으로 나타내는 리더에게 이끌릴 가능성이 높다. 다시 말하면 리더의 개인적 자질을 강조하는 이미지 구축 노력에 더 민감할 가능성이 높다.

만약 그러한 사람들이 그들의 원형과 어울리는 몇 가지의 특성이나 행동을 발견하게 되면, 그들은 전체 원형을 작동시켜 그 사람에게 카리스마적 리더십을 형성하게 된다. 즉 그들은 그 사람에게 그들의 카리스마적 리더의 원형에 포함된 다른 특성이나 행동도 있다고 여기게 된다. 이러한 과정들은 리더를 낭만적인 존재나 이상적인 존재로 여길 가능성이 더 높다는 견해를 가져다준다.

카리스마적 리더십에 대한 민감성은 자아개

념 명료성이 높거나 집단 동일시 지향성을 가진 부하들의 경우에 차이가 있을 가능성이 높다. 자아개념 명료성이 높은 부하들의 경우에 있어서, 카리스마적 관계가 나타나기 위해선, 리더는 부하의 자아개념의 구성요소 즉 그들의 가치와 동일시에 호소할 필요성이 있다. 그런 부하들은 리더가 그들의 가치와 동일시를 나타내는 것으로 지각만 한다면, 리더를 활동적으로 선택해서 그들 뒤따를 결정을 할 수 있다. 가치와 동일시는 사회적 근거를 가지고 있기 때문에, 이러한 리더에 대한 부하들의 이끌림은 개인적이라기보다는 더 사회적일 가능성이 높다.

카리스마적 리더에 대한 민감성의 기반으로서 사회적 이끌림은 집단 지향성을 가진 부하들의 경우에 부분적으로 관련될 가능성이 있다. 특히 집단과 부서, 조직에 이미 강력하게 동일시를 느끼는 부하들의 경우에는 더욱 그렇다. 카리스마적 리더가 부하들의 자아개념에 있어서의 집단 동일시를 향상시키기 위한 목적에서 언어적 그리고 상징적 행동에 참여하고 그것들을 조직의 사명 또는 부하의 과업에 연결시키는 경우에는, 부하와의 동일시는 카리스마적 리더십의 출현 이전에 존재해서 그것의 출현에 영향을 줄 수도 있다. Hogg[6]의 사회적 동일시 이론에 의하면, 집단멤버십이 멤버들의 자아개념에 있어서 뚜렷할 때에는, 멤버들은 멤버들 중에서 가장 원형적인 멤버들 즉 기대와 태도 그리고 집단의 동일시를 구체화하는 멤버들에게 이끌릴 가능성이 더 높다. 이러한 사람들은 집단에 의해 인정을 받고, 위신과 지위를 부여받으며, 결국에는 카리스마적 리더십의 구축을 이끌게 된다. 이를 이용하여 다음의 명제를 제기한다.

명제3) 자아개념 명료성이 낮거나 관계 동일시 지향성을 가진 부하들은 리더의 개인적 속성과 이 속성 및 카리스마적 리더에 대한 부하의 원형간의 적합성에 근거한 리더에게 카리스마적 관계를 형성할 것이다.

명제4) 자아개념 명료성이 낮거나 관계 동일시 지향성을 가진 부하들은, 이미지 구축노력을 위하여 자아개념 명료성이 높거나 집단 동일시 지향성을 가진 부하들보다, 리더의 권력과 바람직한 개인적 속성을 강조하는 리더에 관하여, 더 민감할 것이다.

명제5) 자아개념 명료성이 낮거나 관계 동일시 지향성을 가진 부하들은, 리더를 바람직한 자질이나 또는 영향력이 높은 존재로 귀인한다는 의미에서, 자아개념 명료성이 높거나 관계동일시 지향성을 가진 부하들보다, 리더를 이상적으로 보거나 낭만적으로 보는 경향이 높을 것이다.

명제6) 자아개념 명료성이 높거나 집단동일시 지향성이 높은 부하들은 사회적 이끌림의 속성에 근거하여 리더에게 카리스마적 리더십을 형성할 것이다.

3.4 카리스마적 리더십에 대한 부하의 반응

개인화된 카리스마적 관계와 사회화된 카리스마적 관계가 일단 형성되면, 그것들은 리더의 영향시도에 대한 부하의 반응에 있어서, 각각 다른 결과들을 보여주고 있다. 개인화된 관계가 자아개념 명료성이 낮은 부하들에 의해 형성된 이후에는, 그것들이 리더의 이상 또는 낭만을 포함하기 때문에, 이러한 형태의 관계를 형성하는 부하들은 리더에게 맹목적인 신뢰와 과도한 맹종을 나타낼 가능성이 높다. 더욱 개인화된 관계가 리더에 대한 개인적 동일시에 근거하기 때문에, 이 경우 리더에게 의존적일 가능성이 있다. 왜냐하면 리더의 부재가 부하들의 동기부여와 리더의 사명에 대한 몰입을 심각하게 감소시킬 것이기 때문이다.

이에 대해 사회화된 카리스마적 리더십은 자아개념 명료성이 높은 부하들에 의해 형성되고, 리더의 긍정적 자질이나 영향에 귀인하지 않기 때문에, 그러한 관계는 리더에 대한 맹목적인

신뢰나 의문이 없는 순종을 가져오지 않는다. 이러한 형태의 관계에 있는 부하들은 리더의 영향에 그리 민감하지 않을 것이다. 왜냐하면 그런 리더들은 불필요한 자질을 가졌다고 지각되기 때문이다. 대신 그들은 리더의 비전 등에 의해 강조된 가치와 동일시에 더 반응을 보일 가능성이 높다. 그러한 부하들은 리더에 대한 반응에 있어서 더 분별력이 있고, 더 독립적인 판단과 비판적인 사고를 보여줄 가능성이 높기 때문이다. 그런 부하들은 리더가 부하들의 기본적인 자아측면 즉 동일시와 가치에 호소하면 할수록 그 리더를 따른다. 그런 부하들의 경우에, 리더에 대한 순종은 자율적이 아니다. 만약 리더가 부하들의 뚜렷한 동일시를 구체화하고 리더의 사명이 부하들의 동일시와 가치를 어떻게 반영할 것인가를 보여 주기만 한다면 리더에게 의존적이다. 또 리더에 대한 관계가 개인적 동일시보다는 사회적 동일시에 근거하기 때문에, 이러한 부하들은 리더에게 의존적일 가능성이 별로 없다. 그들은 명백한 자신감과 자율성을 보여 줄 수 있다. 성과를 올리기 위한 사명과 직무능력에 대한 몰입은 개인화된 관계에 처한 경우보다 리더의 부재에 영향을 받을 가능성이 별로 없다.

명제7) 리더에게 개인화된 카리스마적 관계를 형성하는 부하들은 리더에게 사회화된 카리스마적 관계를 형성하는 부하들보다 리더에게 더 맹목적인 순종을 보여줄 가능성이 높다.

명제8) 리더에게 개인화된 카리스마적 관계를 형성하는 부하들은 리더에게 사회화된 카리스마적 관계를 형성하는 부하들보다 리더에게 더 의존적일 가능성이 높다.

3.5 카리스마적 리더에 대한 부하들의 임파워먼트

카리스마적 리더십 과정에 미치는 부하들의 영향은 카리스마적 관계의 출현에만 국한되지 않고, 리더의 영향시도에 선택적이고 다양한 반응을 보인다. 부하들이 리더의 카리스마적 리더십 과정에 작용하는 또 다른 역할은 리더에 대한 영향을 통해서이다. 심지어 어떤 학자들은 카리스마적 리더를 부하들에 의해 놀아나는 꼭두각시에 불과하다고 말하기도 한다.

물론 이런 극단적인 견해를 카리스마적 리더십의 전체적인 현상으로 볼 수는 없다. 일반적으로 카리스마적 리더십에서 리더는 사명에 대해 강력한 몰입, 높은 자신감, 집단사명을 성취를 위하여 위험을 기꺼이 감수할 것을 각각 요구한다. 카리스마적 리더는 집단선호를 동일시하거나 그것을 나타내기를 원하지는 않는다. 그들은 자신의 아젠다를 갖고 그것을 성취하기 위하여 기꺼이 갈등 속으로 뛰어들기도 한다. 그들의 행동은 광범위한 합의나 승인에 의존하지 않고 적어도 이를 주도하지는 않는다. 그들의 자신감은 대부분의 조직 또는 집단멤버의 자신감보다 더 높다. 그들은 리더를 카리스마적 존재로 만드는 부하들 사이에 존재하는 일반적인 견해 또는 확신의 수준을 훨씬 초월한다.

하지만 카리스마적 리더가 부하들의 지지 없이 사명감이나 자신감을 유지할 수는 없다. 부하들은 리더를 승인할 수 있고, 그들에게 그 역할을 수행할 수 있도록 권력을 부여할 수도 있다. 따라서 부하의 반응이 카리스마적 리더를 유지하기 위하여 반드시 필요하다. 부하들의 지지는 리더에게 자신감, 기꺼이 자기희생을 하려는 마음, 그리고 그 사명에 자신의 정열을 바칠 수 있게 한다. 즉 부하의 행동이 리더에게 임파워먼트할 수 있다.

최근 들어 임파워먼트에 대한 관심이 증가하고 있다. 하지만 이 관심은 리더가 부하에게 행하는 임파워먼트에만 그 초점이 맞추어져 있을 뿐, 부하들에 의한 리더에의 임파워먼트는 논의되지 않았다. 리더에 의한 임파워먼트는 부하들도 리더십 과정에 있어서 더 적극적인 역할을 수행할 수 있다고 바꾸어 생각할 수도 있다. 부하들도 역시 리더에게 임파워먼트할 수 있는 것이다. 카리스마적 리더십 역시 이런 관점에서

바라볼 수 있다.

Conger & Kanungo[3]는 임파워먼트를 다른 사람들의 자기효율성을 증가시키는 의미로 정의하였고, 후에 임파워먼트는 사람들이 자신의 역할을 수행할 수 있는 능력과 사람들이 그 역할에 쏟는 정열 모두를 증가시키는 수단이라고 확대되었다. 이러한 정의들은 사람들이 자신의 작업역할에 대한 개인적 지향성을 반영하는 4가지 인지에서 더 명백해진 내적동기라고 하였다. 즉 이 역할에는 의미, 역량, 자기결정, 영향시도가 있다. 의미란 역할의 요건과 개인적 믿음, 가치, 행동간의 적합을 포함한다. 역량이란 역할에 특정된 자기효율성이라고 하면서 대리인 믿음, 숙련, 노력과 성과의 기대 등과 유사하다. 자기결정력이란 행동들을 주도하고 규정하는 측면에 있어서 선택의 의미이다. 영향시도는 사람들이 작업에서의 전략적이고 관리적이며 조작적인 결과에 영향을 줄 수 있다.

이와 같이 임파워먼트된 사람들은 그들의 역할몰입에서 그 의미를 발견하고, 이를 수행할 수 있는 그들 능력에 관하여 효율성을 느끼며, 그들 역할 안에서의 바람직한 결과를 성취하기 위한 어떤 구체적인 수단에 관하여 결정의 의미를 갖고 있음은 물론, 그들이 원하는 결과에 대해 통제를 하고, 환경에 영향을 줄 수 있다고 믿는다. 이러한 특징들은 카리스마적 리더십의 출현을 위한 필요조건으로 보인다. 사람들은 그들 역할에 있어서의 의미를 발견하고, 자기가 효율적임을 느끼며, 자기 결정감을 갖고, 그들이 카리스마적 리더가 되기 위하여 영향력을 가지고 있다고 느낀다. [4].

리더의 자아개념은 또한 카리스마적 과정에 관련이 된다. 카리스마적 리더가 되기 위하여, 그 리더는 자기가치, 자존심, 자기일관성, 자기효능감을 가져야 한다. 자아개념이 다른 사람들의 승인에 의해 부분적으로 결정되기 때문에, 부하들의 승인과 지지는, 리더의 특별한 자질과 함께, 이러한 자기지각을 증가시킬 가능성이 높다.

Spreitzer에 따르면, 임파워먼트에 영향을 주는 요인의 하나는 사회정치적 지원이다. 여기에는 유권자들에 의한 승인과 지지 또는 합법성 인정이 있다. 임파워먼트의 중요한 원천의 하나는 사람들의 복종 또는 부하들이다. 그는 이러한 원천들에 근접할수록 사람들의 임파워먼트의 수준은 증가한다고 하였다. 리더는 부하들을 자신의 사명을 수행하기 위하여 필요한 주요한 원천으로 여길 수 있다. 부하들은 리더가 필요로 하는 많은 자원들을 통제할 수 있다. 즉 여기에는 정보, 전문적 지식, 협력, 합법성이 있다. 리더에 대한 부하의 수용과 승인, 리더에 대한 지지, 리더와의 협력은 리더에 필요한 이러한 자원들의 이용가능성을 증가시키고 그를 임파워먼트할 수 있다.

부하들은 리더에게 피드백의 주요한 원천이 될 수 있다. 리더에 대한 그들의 동의와 리더에 대한 그들의 존경은 리더의 믿음이 정확하다는 것을 확실히 하고 리더가 이끌어가는 방향을 확인시킨다. 부하들은 리더의 리더십에 대한 합법성을 제공하고, 리더의 지위를 확인한다.

피그말리온 효과에 관한 많은 연구들에 따르면, 다른 사람들의 긍정적 기대가 사람들의 자기 효능감을 증가시켜서 결국에는 그들의 성과를 향상시킴을 나타내주고 있다. 피그말리온 효과는 상사의 부하에 대한 기대에 그 초점을 맞추었지만, 이 피그말리온 효과가 그 반대방향에서도 가능하리라고 생각될 수도 있다. 리더에 대한 부하들의 긍정적인 기대는 리더의 자기 효능감과 자신감, 그리고 미래에 대한 도전적인 비전을 개발하는 것과 같은 카리스마적 행동들을 발휘할 수 있는 그들의 능력을 증가시킬 수 있다. 그러한 긍정적 기대는 리더의 행동에 대한 노출 이전에도 존재할 수 있고, 지향성에 대한 부하의 필요성 또는 리더의 명성으로부터 나올 수도 있다.

명제9) 부하들이 리더를 수용하고, 승인하며, 리더에게 존경과 협조를 하고, 리더에게 자원을

제공하면 할수록, 리더는 그 자신이 더 큰 역할 몰입과 의미성, 더 높은 효율성과 결과에 대한 결정력을 가지고 있다는 의미에서, 임파워먼트를 느낄 것이다.

명제10) 리더가 임파워먼트를 많이 느낄수록, 그는 자신감을 나타내고, 도전적인 비전을 제시하는 것과 같은 카리스마적 행동에 몰입할 것이다.

4 카리스마적 관계의 결과

부하가 카리스마적 리더에게 제공하는 임파워먼트는 리더와 부하에 따라 긍정적 또는 부정적인 결과들을 가질 수 있다. 개인화된 카리스마적 리더의 경우에, 부하들의 지지와 칭찬은 개인의 절대적 권력에 대한 리더의 욕망과 자신이 전능하다는 착각을 리더에게 느끼게 한다. 리더가 처음에는 자기과장과 개인적 권력을 추구하지 않았다고 할지라도, 개인화된 카리스마적 관계는 리더를 과도하게 임파워먼트 시킬 수 있다. 왜냐하면 그러한 관계는 리더에 대한 숭배, 우상, 맹목적인 순종을 의미하기 때문이다. 그 리더는 부하들의 승인을 과도하게 내면화해서 궁극적으로는 자신이 전능하다는 환상에 사로잡힐 수 있다. 이것은 결국 권력의 사용에 대한 윤리적 측면에서의 포기 또는 제약조건의 포기를 가져올 수 있다.

사회화된 카리스마적 관계는 리더를 또한 임파워먼트 할 수 있다. 하지만 카리스마적 관계는 리더에 대한 우상이나 맹목적인 순종을 의미하진 않기 때문에, 그것들은 리더에게 전능하다는 착각을 일으키지는 않는다. 그러한 관계에서 리더에 대한 부하들의 수용과 지지, 그리고 승인은 독립적인 판단과 윤리적 표준의 출현을 수반할 수 있다. 따라서 리더는 자신이 권력의 사용에 대한 제약조건을 사용하고, 윤리적 표준을 따르며, 집단목표를 추구하는 한 임파워먼트 될 수 있다.

그러나 부하들은 카리스마적 결과에 대해서 리더보다는 책임이 별로 없다. 카리스마의 어두운 측면만을 강조한 연구들은 카리스마가 리더의 특성과 행동에 주로 부정적 결과를 가져왔다고 보았다. 마찬가지로 그런 결과들은 부하들에 있어서도 마찬가지일 것이다. 리더에 대한 맹목적인 순종은 리더의 행위에 잠재적인 장애물을 제거함으로써, 리더가 마음대로 해로운 목표를 추구하도록 개인화된 권력에 대한 동기부여로 임파워먼트 할 수 있다. 리더에 대한 수용과 지원 그리고 승인은, 부하에 의한 독립적 판단과 윤리적 표준의 사용이 수반될 때에, 리더에게 개인화된 권력에 대한 동기를 빼앗고, 리더에게 사회화된 권력을 임파워먼트 할 수 있다.

명제11) 개인화된 카리스마적 관계는 사회화된 카리스마적 관계보다 조직과 개인에게 해로운 결과들을 가져올 가능성이 클 것이다.

5. 결 론

리더와 부하 모두 그들의 상호관계를 형성하고 조직의 결과를 가져오는데 있어서 활동적 역할을 수행한다. 본고에서는 기존 카리스마적 리더십 연구에서의 영웅적 관점을 부하 중심적 관점으로 바꾸어 접근하였다. 본고는 자아 동일시 이론과 2개의 카리스마적 관계[개인화된 관계와 사회화된 관계]를 통합하였고, 부하들의 자아개념이 부하들에 의해서 리더에게 형성된 관계의 형태에 어떻게 영향을 주는지에 대한 명제만을 도출하였다.

하지만 이론에 바탕을 두고 명제만을 도출하였을 뿐 실증적 연구를 진행하기 위한 가설들을 설정하지는 못하였다. 가설을 설정하기 위해서는 추가적인 연구가 필요하다고 본다. 실증적 연구의 필요성 역시 본 연구의 한계이며 또한 과제이다.

참고문헌

[1] Brewer, M. B., & Gardner, W. L. Who is this we? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of personality and social psychology*, 50: 543-549. 1996.

[2] Campbell, J. D. Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*. 59: 538-549. 1990.

[3] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13: 471-482. 1998.

[4] Gardner, W. L., & Avolio, B. J. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23: 32-58. 1998.

[5] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247. 1995.

[6] Hogg, MA.A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5: 184-200. 2001.

[7] Klein, K. J., & House, R. J. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6: 183-198. 1995.

[8] Lord, R. G. An information processing approach to social perception, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. *Research in organizational behavior*, 7: 87-128. 1985.

[9] Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. Understanding the dynamics of leadership: The role follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational behavior and human decision processes* 78: 167-203. 1999.

[10] Luthans, F. *Organization behavior*. New-York: McGraw-Hill. 475-479. 1985.

[11] Markus, H, & Kitayama, Culture and the self: Implications for cognitions, emotion and motivation. *Psychological review*, 98:224-252. 1991.

[12] Meindl, J. R. On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in organizational behavior*, 12: 159-203. 1990.

[13] Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory.*Organization science*, 4: 577-594. 1993.

[14] Weierter, S. J. M. Who wants to play " follow the leader"? A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8: 171-194. 1997.

이원행(Won-Haeng Lee)

- 1982년 2월 : 한성대학교 경영학과(경영학사)
- 1984년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 1993년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1991년 3월 ~1997년 2월 : 제주 한라대학교 교수
- 1997년 3월 ~2014년 12월 현재: 초당대학교 교수
- 관심분야 : 인사관리, 조직이론
- E-Mail : whlee5026@naver.com