

# 카리스마적 리더행동이 집단성과와 집단혁신행동에 미치는 영향: 부하들의 리더에 대한 자발적 수용의 매개효과 검증

이상훈<sup>1</sup>, 김경수<sup>2\*</sup>, 조용현<sup>3</sup>

<sup>1</sup>전남대학교 대학원 경영학과 박사과정, <sup>2</sup>전남대학교 경영학부 교수, <sup>3</sup>전남대학교 경영학부 강사

## The Effects of Charismatic Leader Behavior on Group Performance and Group Innovation Behavior: An Investigation of a Mediating Effect of Followers' Voluntary Acceptance of their Leader

Sang-Hoon Lee<sup>1</sup>, Kyoung-Su Kim<sup>2\*</sup>, Yong-Hyeon Cho<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph D. Student, Department of Business Administration, Chonnam National University

<sup>2</sup>Professor, Department of Business Administration, Chonnam National University

<sup>3</sup>Lecture, Department of Business Administration, Chonnam National University

**요약** 본 연구에서는 집단전체수준에서의 카리스마적 리더십이론을 제시하고 검증하기 위한 일환으로 카리스마적 리더 행동, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과, 그리고 집단혁신행동이 집단전체수준에서 성립할 것이라 예측을 하였다. 가설검증결과 집단전체수준에서 카리스마적 리더행동이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타나 가설 1이 검증되었다. 또한 부하의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동에도 집단수준에 기초하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2가 검증되었다. 이와 더불어 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 집단성과와 집단혁신행동 간의 관계를 집단수준에 기초하여 매개할 것이라 가설 3을 검증하기 위하여 매개회귀분석과 Sobel Test를 실시한 결과 가설 3이 검증되었다. 본 연구는 집단수준에서 카리스마적 리더십이론을 검증하였다는 점에서 이론적 시사점이 있으며 집단성과를 위한 리더십 개발이라는 점에서 실무적인 시사점이 있다. 마지막으로 본 연구가 가지는 한계점과 향후 연구방향에 대한 논의도 이루어졌다.

**키워드** : 카리스마적 리더십, 부하의 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과, 집단의 혁신행동, 집단분석 수준

**Abstract** This study suggested and investigated a charismatic leadership at the group level. Data from 463 in 86 groups showed that charismatic leadership was valid at the group level. We found that charismatic leader behavior positively affected followers' voluntary acceptance of their leader at the group level. In addition we found that followers' voluntary acceptance of their leader positively affected group performance and innovation behavior at the group level. We also found that followers' voluntary acceptance of their leader mediated the relationship between charismatic leadership and group performance and the relationship between charismatic leadership and group's innovation behavior based on group level of analysis. In conclusion section the results from this study was discussed from a theoretical and a practical perspectives and limitations and future directions of this study were also discussed.

**Key Words** : Charismatic leadership, Followers'voluntary acceptance of their leader, Group performance, Group's innovation behavior, Group level of analysis

\*Corresponding Author : Kyoung-Su Kim(kskim@jnu.ac.kr)

Received May 10, 2021

Revised June 11, 2021

Accepted June 20, 2021

Published June 28, 2021

## 1. 서론

House(1977)에 의해 제시된 카리스마적 리더십은 2000년대에 들어와 집단수준에 초점을 맞추어 연구되어 왔다[1]. 예를 들어 카리스마적 리더십이 집단(팀)성과와[2,3] 팀 혁신행동에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다[4]. 또한 카리스마적 리더십은 집단수준에서 매개효과까지 연구되고 있다. 예를 들어 Blanc et al.(2019)은 팀의 직무상호의존성과 팀의 잠재력이 카리스마적 리더십과 팀의 혁신적 행동 간의 관계를 매개한다는 것을 확인하였다[4]. 본 연구에서도 카리스마적 리더십을 집단수준에서 연구하되 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동에 미치는 영향에 대해 연구하고자 한다.

부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 카리스마적 리더십이 리더십효과성을 일으키는데 있어서 매우 중요하다. 만일 리더가 카리스마적 리더십을 발휘했을 때 부하들이 리더를 자발적으로 수용한다면 부하들은 리더의 지시를 따르게 되고, 리더가 제시한 비전이나 목표를 달성하는데 있어 헌신하게 되어 탁월한 성과를 보여주게 된다. 기존의 연구자들은 두 가지 유형의 수용을 제시하였는데 부하들은 카리스마적 리더를 무조건 수용하거나(unquestioning acceptance)[4], 또는 자발적으로 수용한다(voluntary acceptance)[5]. 김경수 등(2014)에 따르면 자발적 수용이란 부하가 독립성과 정체성을 가지면서 자신의 의지에 비추어 비판적으로 리더를 수용하는 것이며, 무조건적 수용이란 자신의 독립된 의지와 관계없이 맹목적으로 리더를 추종하는 것을 의미한다[6]. 카리스마적 리더십은 어두운 측면과 밝은 측면 두 가지를 모두 가지고 있는데 부하들의 맹목적 또는 무조건적 추종은 어두운 측면과 연관이 있는 반면, 자발적 수용은 밝은 측면과 연관이 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 카리스마적 리더십의 어두운 측면보다는 밝은 측면 즉 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 초점을 맞추고자 한다.

부하들의 카리스마적 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더십효과성을 불러일으키는데 있어 중요한 요소이지만 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 관한 연구는 거의 드물다고 볼 수 있다. 한 가지 예외가 있다면 김경수 등(2014)은 카리스마적 팔로워십을 부하들이 사회화된 리더를 자발적으로 수용하게 되는 과정으로 정의하면서 부하들이 가지는 특성(자부심)과 환경특

성(기회 또는 위기)에 따라 부하들이 카리스마적 리더를 자발적으로 수용한다는 것을 확인하였다[6]. 그러나 김경수 등의 연구(2014)는 동일한 집단에 속한 부하들 일지라도 자신들의 특성이나 환경에 대한 지각에 따라 카리스마적 리더를 자발적으로 수용하는가의 여부가 결정되므로 집단분석수준보다는 개인분석수준에서 연구가 이루어졌다고 볼 수 있다[6]. 하지만 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 집단수준에서도 성립할 수 있는 개념으로 동일한 집단에 속한 부하들이 동질적으로 카리스마적 리더를 자발적으로 수용할 수 있으며 이 경우 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 개인수준은 물론 집단수준에서도 성립하게 된다. 리더십은 집단수준에서 일어나는 현상이므로 카리스마적 리더십은 개인수준에서만 연구하는 것은 집단에서 일어나는 현상을 개인수준으로 환원하여 파악하는 오류를 범할 수도 있다. 따라서 카리스마적 리더십을 집단수준에서 연구하는 것은 리더십을 개인수준에서 파악하는 오류를 극복할 수 있는 한 가지 방안이 될 수 있다.

카리스마적 리더십은 부하들의 행동에도 영향을 미친다. 부하들은 리더가 가지는 비전과 이상적인 목표를 달성하는데 헌신하게 되어[7, 8] 높은 성과로 나타나게 된다. 카리스마적 리더십연구에서는 개인과 집단 그리고 조직의 성과를 리더십 효과성으로 보아왔으며, 특히 집단수준에서는 집단성과에 초점을 맞추어 연구가 이루어져 왔다[2, 3] 그러므로 분석수준을 고려하여 집단수준에서의 연구가 필요한 실정이다. 따라서 본 연구에서도 카리스마적 리더십효과성에 있어서 집단성과를 주요 변수로 연구하고자 한다. 또한 부하들의 혁신행동 역시 카리스마적 리더십의 주요 결과로 볼 수 있다[9, 10]. 특히 집단수준에서 카리스마적 리더십은 집단이나 팀의 혁신적 행동에 영향을 미친다는 결과가 확인되고 있어[4] 본 연구에서도 집단의 혁신행동에 초점을 맞추어 연구하였다.

본 연구의 목적은 카리스마적 리더십을 집단분석수준에서 연구하는 것이다. 이론적 배경을 통해 연구모형 및 가설을 설정하였다. 카리스마적 리더행동이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 미치는 영향과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동에 미치는 영향에 대해서 검증하고자 하였다. 또한 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 집단성과, 그리고 카리스마적 리더행동과 집단혁

신행동 간의 관계를 집단전체수준에 기초하여 매개하는지의 여부를 검증하고자 하였다.

## 2. 이론적 배경

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 카리스마적 리더행동, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과와 집단혁신행동에 초점을 맞추고자 한다. 이러한 개념들을 설명하기에 앞서 Dansereau et al.(1984)이 제시한 집단분석수준에서의 3가지 모형 [11] 중 평균적 리더십스타일 모형을 간략하게 설명한 후 평균적 리더십스타일 모형에 기초하여 카리스마적 리더십을 설명하고자 한다.

Dansereau et al.(1984)이 주장한 3가지 모형은 평균적 리더십 스타일 모형(average leadership style[ALS] model), 수직적 짝 연계모형(vertical dyadic linkage[VDL] model), 개별화된 리더십 모형(individualized leadership[IL] model)이다[11]. 그 중 평균적 리더십 스타일 모형은 리더가 같은 집단에 속한 부하들을 하나로 보고 자신의 스타일에 따라 동일적으로 영향력을 행사한다. 따라서 리더십효과성이 같은 집단에서 동일하게 나타난다. 카리스마적 리더십 이론을 다음과 같이 ALS 모형으로 설명할 수 있다. 카리스마적 리더는 동일한 집단에 속한 부하들을 하나로 보고 동일하게 행동을 하고 같은 집단에 속한 부하들은 리더로부터 동일적으로 영향을 받는다. 따라서 동일한 집단에 속한 부하들은 하나의 전체로 팀이나 집단의 성과[12] 또는 집단의 혁신행동[4]이나 창의성[13]을 보이게 된다.

카리스마적 리더십을 연구하는 대부분의 학자들은 카리스마적 리더행동을 규명하려고 노력해왔다. 예를 들어 House(1977)는 카리스마적 리더행동을 역할모델링, 이미지 구축, 이념적 목표의 규정, 부하들에 대한 높은 기대와 자신감의 표출 등으로 보았다[1]. 이후 Conger & Kanungo(1998)는 부하들의 지각에 기초한 행동모형으로서의 카리스마적 리더십이론을 제시하였다[14]. 그들은 카리스마적 리더 행동을 조직이 처한 환경에 대한 민감성, 미래에 대한 비전의 제시, 부하들의 능력에 대한 신뢰, 위협의 감수와 모범적인 행동을 들고 있다. 또한 Kim, Dansereau & Kim(2002)은 카리스마적 리더행동을 Weber의 카리스마 개념에 기초하여 3가지 행동차원으로 제시하였다[15]. 김경수 등(2015)은 확인적 요인분석을 통해 3가지 행동차원이

타당하다는 것을 밝혔다[18]. 따라서 본 연구에서는 Kim et al.(2002)이 제시한 3가지 차원[15]에 기초하여 카리스마적 리더행동을 연구하였다. 비전관련행동은 리더가 명확한 목표와 비전을 제시하는 정도, 집단이나 조직의 상황에 주의를 기울이는 정도, 비전을 설정시 부하들의 욕구를 반영하여 수립하는 정도, 비전을 달성할 수 있는 구체적인 실행 계획을 제시하는 정도 등을 의미한다. 그리고 몸소 실천하는 행동은 리더로서 위협을 감수하는 정도, 자신감을 보여주는 정도, 모범적인 행동을 보여주는 정도 등을 의미한다. 마지막으로 권한 위임 행동은 부하능력에 대한 자신감을 표출하는 정도, 부하의 자긍심을 높여주는 정도, 높은 성과에 대한 기대감 표출 등을 의미한다.

카리스마적 리더십의 유효성은 카리스마적 리더행동이 부하들의 태도와 행동에 영향을 미치는 과정을 통해 확인할 수 있다[2, 14, 16]. 이는 리더에 대한 신뢰, 리더와의 동일시, 리더가 제시한 비전이나 목표에 대한 몰입, 비전을 달성할 수 있을 것이란 자신감, 그리고 리더에 대한 부하들의 수용[2, 17] 등을 들 수 있다. 특히 Klein & House(1995)는 카리스마적 리더가 제시하는 새로운 비전을 선호하는 부하들이 리더를 수용하는 반면 기존의 낡은 비전을 선호하는 부하들은 리더를 수용하지 않을 것이란 주장을 하였다[17]. 또한 김경수 등(2015)은 카리스마적 리더가 비전제시, 몸소실천, 권한 위임 행동을 보일 때 부하들은 리더를 자발적으로 수용한다는 것을 확인하였다[18]. 그러므로 본 연구에서는 부하들의 리더에 대한 자발적 수용을 카리스마적 리더십 효과성의 중요한 개념으로 보았다. 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 앞에서 언급한 바와 같이 부하가 독립성과 정체성을 가지면서 자신의 의지에 비추어 비판적으로 리더를 수용하는 것을 의미한다.

카리스마적 리더십의 부하들의 태도와 행동에 미치는 영향은 결국 성과와 밀접한 관련을 갖는다. 부하들은 리더가 가지는 비전과 목표를 달성하는데 심혈을 기울이게 되어[7,8], 성과로 이어지게 된다. 기존 카리스마적 리더십 연구에서는 개인, 집단, 또는 조직의 성과를 리더십 효과성의 중요한 요소로 보았다[12, 16]. 본 연구에서는 카리스마적 리더십을 집단수준에서 연구하는 것이므로 집단성과를 카리스마적 리더십 효과성의 중요한 결과로 보고 연구하였다. 또한 부하들의 혁신행동 역시 카리스마적 리더십의 중요한 성과변수이다[9,

10]. 카리스마적 리더는 부하들로 하여금 기존의 낡은 방식과는 다른 새로운 방식으로 업무를 수행하도록 하여 리더 자신이 제시한 비전을 달성하게 한다[8]. 본 연구에서는 집단수준에 초점을 맞추었으므로 부하의 혁신행동보다는 집단의 혁신행동을 성과변수로 보았다. 본 연구에서는 평균적 리더십 스타일 모형으로서의 카리스마적 리더십이론이 타당한가를 밝히는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 카리스마적 리더행동, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과와 집단혁신행동, 그리고 이러한 변수들 간의 관계를 집단분석수준에 기초하여 다음과 같이 가설을 제시하였다.

### 3. 연구모형 및 가설의 설정

#### 3.1 카리스마적 리더행동과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용

카리스마적 리더십과 부하들의 관계에서는 리더에 대한 신뢰, 수용, 복종 등이 나타난다[19, 20]. 카리스마적 리더십 연구에서 부하의 리더 수용은 중요한 요소로 여겨져 왔다. 앞서서도 밝힌 바와 같이 부하들은 카리스마적 리더를 무조건적(맹목적)으로 수용하거나(unquestioning acceptance)[4], 또는 자발적으로 수용한다(voluntary acceptance[5]. 자발적 수용이란 자신의 의지에 따라 리더를 받아들이는 것을 의미하며, 무조건적 수용이란 부하가 맹목적으로 리더를 추종하는 것을 의미한다. 기존이 연구에서는 부하의 맹목적 추종을 카리스마적 리더십의 부정적 측면으로 보았으며 자발적 수용을 카리스마적 리더십의 긍정적인 측면으로 보았다[17, 21, 22].

카리스마적 리더가 리더십을 발휘할 때 부하는 리더에게 강한 감정적 유착을 보여주고 리더가 가지는 가치와 목표를 내면화시키며 그러한 가치와 목표에 몰입하게 된다[7, 23, 24]. 카리스마적 리더는 위협을 감수하면서까지 중대한 문제를 해결하는 평범하지 않은 비범한 행동을 보여준다. 특히 카리스마적 리더는 자신의 신념대로 행동하고 비전을 달성하는데 있어 위협을 감수하면서 까지 심혈을 기울이므로 부하들은 리더가 가지는 가치를 내면화하고 리더의 비전을 받아들이며 비전을 달성하는데 온갖 심혈을 기울이게 된다[25]. 카리스마적 리더가 가지는 신념과 가치, 위협 감수, 비범한 행동 등은 부하들로 하여금 리더에 대한 동일시, 리더

에 대한 신뢰와 부하가 가지는 가치와 목표를 내면화하게 하고 부하들로 하여금 리더를 자발적으로 수용하게끔 한다[26]. 카리스마적 리더는 부하들이 가지는 감정과 가치를 중시하며 부하들의 마음을 얻기 위해 노력하므로 부하들의 자발적 수용을 이끌어 내게 된다[25]. 김경수 등의 연구(2015)에서도 카리스마적 리더행동이 부하의 리더에 대한 자발적 수용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[18]. 카리스마적 리더는 새로운 비전을 제시하고, 비전을 달성하기 위해 위협을 감수하고, 부하들을 신뢰하여 부하들에게 권한을 위임하므로 부하들은 카리스마적 리더를 자발적으로 수용하게 된다. 또한 Erez & Isen(2002)의 연구에서도 카리스마적 리더가 보여주는 행동으로 인하여 부하들은 리더와 긴밀한 정서적 관계를 가지게 되고 그 결과 리더에 대한 부하의 자발적 수용이 이루어진다[27]고 볼 수 있다. 또한 동일한 집단에 속한 부하들은 카리스마적 리더행동에 대해 동일적으로 지각하므로 카리스마적 리더행동과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용 간 관계는 집단 전체 수준에서 정(+)의 관계를 가지게 된다.

가설 1: 카리스마적 리더행동과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 집단전체수준에서 성립할 것이며 카리스마적 리더행동과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용 간 관계는 집단전체수준에서 유의적인 관계를 가질 것이다.

#### 3.2 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 리더십효과성

부하들이 리더를 자발적으로 수용하게 되면 부하들은 리더가 가지는 새로운 비전을 자신의 것으로 받아들이고 자신을 희생하여 비전을 달성하는데 심혈을 기울이게 되어 높은 수준의 성과로 나타난다. 부하들은 카리스마적 리더를 무조건적으로 추종하고 리더가 제시한 비전과 이념적인 목표를 달성하는데 자신을 희생하고 헌신하게 되어 높은 성과를 보이게 된다[1]. 또한 Conger et al.(2000)에 따르면 부하들은 카리스마적 리더행동을 보여주는 리더를 카리스마적 리더로 귀착하게 되고 자신들이 가지는 기존의 가치관이나 태도 및 행동을 변화시킨다[2]. 부하들은 리더를 신뢰하고 따르며 자발적으로 수용하고 부하들은 리더가 가지는 비전을 달성하는데 심혈을 기울이게 되어 그 결과 부하의 성과는 물론 집단의 성과 역시 높게 나타난다. Wang et al.(2005)은 타이완의 300대 기업의 ERP를 실행하

고 있는 프로젝트 팀을 대상으로 카리스마적 리더행동이 팀성과와 정(+)의 관계가 있다는 것을 밝혔다[3].

카리스마적 리더십은 변화와 혁신을 위한 리더십이라 할 수 있다[4]. 카리스마적 리더는 새로운 비전과 이념적인 목표를 제시하고 부하들로 하여금 낡은 방식과는 다른 새로운 방식으로 업무를 수행하도록 하여 리더가 제시한 비전을 달성하게끔 한다. 카리스마적 리더는 부하들의 능력을 신뢰하며 부하들의 자신감을 불러일으키고 리더 자신이 제시하는 새로운 비전과 이념적 목표를 달성하도록 부하들을 동기부여 하여 기존의 낡은 방식과는 다른 새로운 방식으로 혁신하게끔 한다 [28, 29]. Stoker, Looise, Fisscher & Jong(2001)은 카리스마적 리더십이 팀의 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다[30]. 이러한 연구결과는 부하들이 리더를 자발적으로 수용하게 되어 기존의 낡은 방식과는 다른 새로운 혁신적인 방식을 통해 업무를 수행하고자 노력한다는 것을 뜻한다. 따라서 카리스마적 리더에 대한 부하들의 자발적 수용이 집단혁신행동으로 나타나게 되므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 리더십 효과성(집단성과와 집단혁신행동)은 집단전체수준에서 성립할 것이며 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 집단성과 그리고 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 집단혁신행동 간 관계는 집단전체수준에서 긍정적인 관계를 가질 것이다.

### 3.3 카리스마적 리더행동과 리더십효과성에 있어서 부하들의 리더에 대한 자발적 수용의 매개효과

본 연구에서는 카리스마적 리더행동이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 영향을 미치고, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동으로 나타난다는 가설을 설정하였다. 이러한 가설은 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더십과 리더십효과성(집단성과와 집단혁신행동)의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다. 즉 집단성과와 집단혁신행동은 카리스마적 리더가 보여주는 행동에 의해 나타날 수 있지만 카리스마적 리더행동을 보여주는 리더를 부하들이 자발적으로 수용할 때 높은 집단성과와 집단혁신행동을 보여주게 되므로 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 집단성과 그리고 카리

스마적 리더행동과 집단혁신행동 간의 관계를 집단전체수준에 기초하여 매개한다고 보았다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 3: 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 카리스마적 리더행동과 집단성과 그리고 카리스마적 리더행동과 집단혁신행동 간의 관계를 집단전체수준에 기초하여 매개할 것이다.

### 3.4 연구모형

이상과 같이 이론적 배경을 통해 연구가설을 설정하였으며 이에 따른 연구모형은 다음 Fig. 1과 같다.

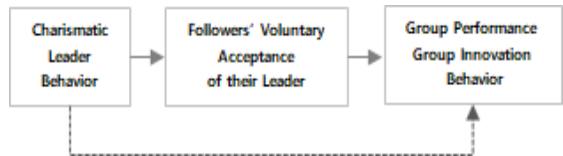


Fig. 1. Research model

## 4. 연구방법 및 연구결과

### 4.1 연구대상

본 논문의 목적을 달성하기 위하여 광주광역시 및 전라남도에 소재한 제조업체, 금융권, 대학, 공공기관 등에 재직 중인 86개 팀 466명의 구성원들로부터 2020년 11월부터 2020년 12월까지 자료를 수집하였다. 성실한 자료 수집을 위해 기관에 속한 인사담당자에게 본 연구의 목적에 관해 설명한 후 본 설문에 대한 동의와 협조를 구하고, 한 부서(집단이나 팀)에서 4~8명의 설문대상자를 선정하여 설문을 배포하였다. 500부 중 466부의 설문을 회수하였고 응답이 충실치 못한 3부를 제외한 86개 팀에 속한 총 463부가 분석에 사용되었다.

응답자의 인구 통계적 특성을 살펴보면 성별 구성은 남성 58.5%(271명), 여성 41.5%(192명)로 나타났고 연령은 20대가 7.1%(33명), 30대 41.9%(194명), 40대 40.6%(188명), 50대 이상 10.4%(48명)로 나타났다. 학력은 고졸 5.4%(25명), 전문대졸 6.3%(29명), 대졸 79.9%(370명), 대학원졸 8.4%(39명)로 나타났다. 직급은 사원 26.1%(121명), 대리 25.2%(117명), 과차장 32.9%(152명), 부장 및 임원이 15.8%(73명)로 나타났다.

## 4.2 측정도구

### 4.2.1 통제변수

본 연구의 결과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성들을 통제변수로 설정하여 실증분석에 포함하였다. 인구통계학적 변수 중 성별, 연령, 학력, 직급을 통제하였다. 성별의 경우 남=1, 여2로 더미변수로 구분하였으며, 나머지는 범주형 변수로 측정하였다.

### 4.2.2 카리스마적 리더행동

카리스마적 리더행동은 김경수 등(2015)이 개발한 설문문항[18]을 이용하여 측정하였다. 이러한 설문문항은 이철우와 김경수의 연구(2020)에서 확인적 요인분석[31]을 통해 타당한 측정도구임이 밝혀졌다. 카리스마적 리더가 보여주는 행동 중 비전관련행동은 리더가 명확한 목표와 비전을 제시하는 정도, 집단이나 조직의 상황에 주의를 기울이는 정도, 비전을 설정시 부하들의 욕구를 반영하여 수립하는 정도, 비전을 달성할 수 있는 구체적인 실행 계획을 제시하는 정도 등 6개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 리더가 몸소 실천하는 행동은 리더로서 위험을 감수하는 정도, 자신감을 보여주는 정도, 모범적인 행동을 보여주는 정도 등 5개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 권한위임 행동은 부하능력에 대한 자신감을 표출하는 정도, 부하의 자긍심을 높여주는 정도, 높은 성과에 대한 기대감 등 7개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

### 4.2.3 부하들의 리더에 대한 자발적 수용

부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 기존의 연구에서 사용되었던 측정도구들[32, 15, 33]을 수정하여 사용한 김경수 등의 연구(2015)에서 사용된 항목들로 [18] 측정하였다. 이철우와 김경수(2020)는 확인적 요인분석을 통해 본 연구에서 사용하고자 하는 측정도구의 타당성을 확인하였다[31]. 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 리더의 결정에 대해 옳고 그름을 판단 후 수용하는 정도, 리더의 지시를 비판적으로 수용하는 정도 등 8개 항목을 5점 척도로 측정하였다

### 4.2.4 리더십 효과성

#### 1) 집단성과

집단성과는 Conger et al.(2000)가 사용한 6개 문항[2]을 집단전체의 성과를 측정하는 항목으로 변경하

여 사용하였다. 구체적인 설문내용으로는 '우리 집단이 신속하고 효과적으로 일들을 수행하는 정도', '우리 집단이 직무성취에 관한 높은 기준을 설정하는 정도', '우리 집단이 직무수행에 있어 높은 수준을 달성하는 정도', '우리 집단의 질적 성과의 우수성', '우리 집단의 양적 성과의 우수성' 등 6개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

#### 2) 집단혁신행동

집단혁신행동은 Scott & Bruce(1994)가 사용한 6개 문항[34]을 집단전체의 혁신행동을 측정하는 항목으로 변경하여 사용하였다. 구체적인 설문내용으로는 '우리 집단이 새로운 기술, 업무절차, 기법, 제품에 대한 새로운 아이디어를 찾아내려고 노력하는 정도', '우리 집단이 창의적인 아이디어를 만들어내는 정도', 등 6개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

## 4.3 분석방법

본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰도와 타당도 여부를 분석하였고, 부하 개인들의 응답을 기초로 변수에 대한 상관관계분석을 실시하였다. 가설 1, 2, 3을 검증하기 위하여 우선 동일한 집단에 속한 부하들이 리더의 카리스마적 리더행동, 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과와 집단혁신행동에 대해 동일적으로 지각하는지 즉 집단전체수준에서 성립하는지의 여부를 판단하기 위하여  $r_{wg}$ [35],  $\eta^2$ [36], ICC(1)[37], ICC(2)[38]를 분석하였다. 이러한 분석결과를 토대로 집단전체수준에서 즉, 집단평균값을 기초로 변수들 간 상관관계 분석이 실시되었으며, 카리스마적 리더행동이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 미치는 영향(가설 1)을 검증하기 위하여 집단평균값을 기초로 한 회귀분석이 실시되었다. 또한 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동(가설 2)에 미치는 영향을 검증하기 위하여 집단평균값을 기초로 회귀분석이 실시되었다. 이와 더불어 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 리더십효과성(집단성과와 집단혁신행동) 간의 관계를 집단전체수준에서 매개할 것이란 가설 3을 검증하기 위하여 집단평균값을 기초로 한 매개회귀분석과 Sobel Test를 실시하였다.

## 4.4 연구결과

### 4.4.1 측정도구의 평가

본 연구에서 사용된 측정도구의 적절성을 평가하기 위하여 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였다. 측정도구의 신뢰성은 Cronbach  $\alpha$ 를 이용하였으며, 측정도구의 타당성은 요인분석을 통해 검증하였다. 요인분석에서 요인추출방식으로는 주성분 분석방법을 이용하였고, 요인회전방식으로는 직각회전방법을 이용하였다. 요인분석 결과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용 문항 중 차원으로 묶이지 않는 1개 문항과 카리스마적 리더행동 중 3개 문항이 제외되었다. 따라서 이를 제외한 나머지 항목을 실제 분석에 사용하였다. 요인분석 결과 각각의 변수들은 모두 단일차원에서 묶이는 것으로 나타났으며, 각 차원들은 요인적재량이 모두 0.5를 넘는 것으로 나타나 타당성이 있는 것으로 나타났다. 측정도구의 신뢰성 검증결과 카리스마적 리더행동, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과와 집단혁신행동의 Cronbach  $\alpha$ 가 각각 .724, .829, .795, .801로 모두 내적 일관성을 가지는 것으로 확인되었다[38].

**Table 1. Exploratory factor analysis**

| Variables                   |   | Factor loading |       |       |       |  |
|-----------------------------|---|----------------|-------|-------|-------|--|
| Charismatic Leader Behavior | item 14   | .901           |       |       |       |  |
|                             | item 11   | .897           |       |       |       |  |
|                             | item 15   | .892           |       |       |       |  |
|                             | item 10   | .890           |       |       |       |  |
|                             | item 1  | .890           |       |       |       |  |
|                             | item 17   | .888           |       |       |       |  |
|                             | item 7  | .886           |       |       |       |  |
|                             | item 3  | .885           |       |       |       |  |
|                             | item 6  | .884           |       |       |       |  |
|                             | item 13   | .879           |       |       |       |  |
|                             | item 8  | .879           |       |       |       |  |
|                             | item 12   | .878           |       |       |       |  |
|                             | item 2  | .870           |       |       |       |  |
|                             | item 16   | .858           |       |       |       |  |
|                             | item 18   | .841           |       |       |       |  |
|                             | Follower's Voluntary Acceptance of Their Leader | item 6         |       | .841  |       |  |
|                             |   | item 8         |       | .836  |       |  |
|                             |   | item 7         |       | .803  |       |  |
| item 5                      |   |                | .777  |       |       |  |
| item 3                      |   |                | .767  |       |       |  |
| item 4                      |   |                | .669  |       |       |  |
| Group's Innovation Behavior | item 1  |                | .565  |       |       |  |
|                             | item 3  |                |       | .843  |       |  |
|                             | item 4  |                |       | .831  |       |  |
|                             | item 5  |                |       | .814  |       |  |
|                             | item 6  |                |       | .799  |       |  |
| Group Performance           | item 2  |                |       | .778  |       |  |
|                             | item 1  |                |       | .717  |       |  |
|                             | item 4  |                |       |       | .797  |  |
|                             | item 1  |                |       |       | .766  |  |
|                             | item 5  |                |       |       | .742  |  |
| Group's Innovation Behavior | item 3  |                |       |       | .718  |  |
|                             | item 6  |                |       |       | .700  |  |
|                             | item 2  |                |       |       | .688  |  |
|                             | Eigenvalue                                      | 11.65          | 9.906 | 2.053 | 1.491 |  |
| % of Variance               | 77.67   | 52.13          | 10.80 | 7.848 |       |  |

4.4.2 분석수준에 대한 검증

본 연구에서는 집단전체수준에서 카리스마적 리더행동이 집단성과와 집단혁신행동에 영향을 미치는가의 여부와 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 행동과 집단성과 및 집단혁신행동 간 관계를 집단전체수준에 기초하여 매개하는지의 여부를 검증하고자 하였다. 따라서 모든 변수들이 집단전체수준에서 성립하는가를 검증하는 것이 우선적으로 필요하다고 판단된다. 개인의 응답 자료를 집단수준으로 합산하는 것이 적합한지 평가하기 위하여  $r_{wg}$ ,  $\eta^2$ , ICC(1), ICC(2)를 분석하였다. Table 2에서 보는 바와 같이 카리스마적 리더행동, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용, 집단성과와 집단혁신행동의  $r_{wg}$ ,  $\eta^2$ , ICC(1), ICC(2) 값이 기준 값을 충족하는 것으로 나타나 모든 변수들이 집단전체수준에서 성립하는 것을 확인하였다.

**Table 2. Test for validity of group level of analysis**

|   | $r_{wg}$              | $\eta^2$         | ICC(1)               | ICC(2)                 |
|---|-----------------------|------------------|----------------------|------------------------|
| Criteria value                                  | >0.7                  | >0.2             | -                    | >0.6                   |
| References                                      | Klein & Kozlowski[35] | Georgopoulos[36] | Dansereau et al.[37] | Ostroff & Schmitt [38] |
| Charismatic Leader Behavior                     | .806                  | 1.05             | .407                 | .787                   |
| Follower's Voluntary Acceptance of Their Leader | .846                  | .88              | .353                 | .746                   |
| Group Performance                               | .801                  | .61              | .241                 | .629                   |
| Group's Innovation Behavior                     | .846                  | .52              | .293                 | .664                   |

4.4.3 상관관계 분석결과

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계 분석이 개인수준과 집단전체수준에서 행해졌다. Table 3에서 보는 바와 같이 개인수준에서 카리스마적 리더행동은 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $r=.846$ ,  $p<.01$ ) 집단성과( $r=.616$ ,  $p<.01$ )와 집단혁신행동( $r=.596$ ,  $p<.01$ )과도 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 집단성과( $r=.618$ ,

$p < .01$ )와 집단혁신행동( $r = .569, p < .01$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 개인수준에서 모든 변수들 간 관계가 유의적으로 나타났다. 또한 Table 4에서 보는 바와 같이 집단전체수준에서 변수들 간 관계 역시 모두 유의적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 카리스마적 리더행동은 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ( $r = .907, p < .01$ ), 집단성과( $r = .712, p < .01$ )와 집단혁신행동( $r = .654, p < .01$ )과도 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 집단성과( $r = .706, p < .01$ )와 집단혁신행동( $r = .595, p < .01$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구에서 설정한 가설과 일치하는 방향으로 나타났다.

**Table 3. Correlations at the individual level**

| Variables  | m    | sd   | 1       | 2      | 3     | 4     | 5      | 6      | 7      | 8 |
|--|------|------|---------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|---|
| 1. Gender  | 1.41 | .49  |         |        |       |       |        |        |        |   |
| 2. Age   | 39.9 | 7.19 | -.287** |        |       |       |        |        |        |   |
| 3. Education level                                 | 2.91 | .60  | -.041   | -.010  |       |       |        |        |        |   |
| 4. Position  | 2.87 | 1.76 | -.241** | .539** | .110* |       |        |        |        |   |
| 5. Charismatic Leader Behavior                     | 3.79 | .81  | .048    | -.039  | -.087 | -.067 |        |        |        |   |
| 6. Follower's Voluntary Acceptance of Their Leader | 3.85 | .68  | .020    | -.052  | -.059 | -.046 | .846** |        |        |   |
| 7. Group's Innovation behavior                     | 3.71 | .73  | -.048   | .012   | -.053 | .036  | .596** | .569** |        |   |
| 8. Group Performance                               | 3.87 | .61  | .000    | -.074  | .000  | -.041 | .616** | .618** | .647** |   |

주)  $n = 463, * p < 0.05, ** p < 0.01$

**Table 4. Correlations at the group level**

| Variables  | m     | sd   | 1      | 2      | 3     | 4     | 5      | 6      | 7      | 8 |
|--|-------|------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|---|
| 1. Gender  | 1.42  | .33  |        |        |       |       |        |        |        |   |
| 2. Age   | 40.03 | 4.54 | -.505* |        |       |       |        |        |        |   |
| 3. Education level                                 | 2.92  | .34  | -.013  | -.014  |       |       |        |        |        |   |
| 4. Position  | 2.91  | .88  | -.451* | .719** | .075  |       |        |        |        |   |
| 5. Charismatic Leader Behavior                     | 3.80  | .58  | .065   | .107   | -.183 | -.060 |        |        |        |   |
| 6. Follower's Voluntary Acceptance of Their Leader | 3.86  | .47  | .037   | .034   | -.127 | -.151 | .907** |        |        |   |
| 7. Group's Innovation behavior                     | 3.71  | .45  | -.016  | .102   | -.141 | .023  | .654** | .595** |        |   |
| 8. Group Performance                               | 3.88  | .36  | .041   | -.055  | -.046 | -.171 | .712** | .706** | .708** |   |

주)  $n = 86, * p < 0.05, ** p < 0.01$

4.4.4 가설검증 결과

집단전체수준에서 카리스마적 리더행동이 부하의 리더에 대한 자발적 수용에 긍정적인 영향을 미칠 것이란 가설 1을 검증하기 위하여 집단평균 값을 사용하여 회귀분석을 실시하였다. Table 5의 회귀분석 결과와 같이 성별, 연령, 학력, 직급을 통제한 후 카리스마적 리더행동은 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타나( $\beta = .916, p < .01$ ). 가설 1이 뒷받침되었다는 것을 보여준다. 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이란 가설 2를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. Table 5와 Table 6의 회귀분석 결과와 같이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용 역시 성별, 연령, 학력, 직급을 통제한 후에도 집단성과와 집단혁신행동에 각각 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta = .711; \beta = .605, p < .01$ ) 가설 2가 검증되었다는 것을 보여준다. 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 리더십효과성(집단성과와 집단혁신행동) 간의 관계를 매개할 것이란 가설 3을 검증하기 위하여 집단평균값을 기초로 매개회귀분석과 Sobel Test를 실시하였다. 매개회귀분석결과 Table 5와 Table 6에서 보는 바와 같이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 집단성과 간 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났고 카리스마적 리더행동과 집단혁신행동 간 관계 역시 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 3이 검증되었다는 것을 보여준다. Sobel Test 결과에서도 Table 7에서 보는 바와 같이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 집단성과 그리고 카리스마적 리더행동과 집단혁신행동 간 관계를 매개하는 것으로 나타나 집단평균 값에 기초한 매개효과가 있을 것이란 가설 3이 검증되었다.

**Table 5. Results of hierarchical regression analysis**

| Dependent variable | Group performance | Step 1                    | Step 2                    | Step 3                  |
|--------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                    |                   | (independent → mediating) | (independent → dependent) | (mediating → dependent) |
|                    |                   | $\beta$                   | $\beta$                   | $\beta$                 |
| Control variable   | Gender            | -.087                     | -.109                     | -.036                   |
|                    | Age               | -.015                     | -.118                     | -.076                   |
|                    | Education level   | .049                      | .094                      | .044                    |



|                         |   |          |          |          |          |
|-------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
|                         | Position  | -.128    | -.097    | -.028    | -.068    |
| Independent variable    | Charismatic Leader Behavior                     | .916**   | .743**   |          | .531*    |
| Mediating variable      | Followers' Voluntary Acceptance of Their Leader |          |          | .711**   | .231     |
| Adjusted R <sup>2</sup> |   | .830     | .514     | .476     | .517     |
| F                       |   | 84.198** | 18.984** | 16.445** | 16.171** |

주) \* p<0.05, \*\* p<0.01

Table 6. Results of hierarchical regression analysis

| Dependent variable      | Group's Innovation behavior                     | Step 1                    | Step 2                    |                         | Step 3                               |
|-------------------------|---|---------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
|                         |   | (independent → mediating) | (independent → dependent) | (mediating → dependent) | (independent, mediating → dependent) |
|                         |   | $\beta$                   | $\beta$                   | $\beta$                 | $\beta$                              |
| Control variable        | Gender  | -.087                     | -.049                     | .017                    | -.046                                |
|                         | Age   | -.015                     | -.051                     | -.005                   | -.050                                |
|                         | Education level                                 | .049                      | -.027                     | -.074                   | -.029                                |
|                         | Position  | -.128                     | .079                      | .131                    | .083                                 |
| Independent variable    | Charismatic Leader Behavior                     | .916**                    | .663**                    |                         | .632**                               |
| Mediating variable      | Followers' Voluntary Acceptance of Their Leader |                           |                           | .605**                  | .034                                 |
| Adjusted R <sup>2</sup> |   | .830                      | .400                      | .333                    | .392                                 |
| F                       |   | 84.198**                  | 12.322**                  | 9.491**                 | 10.147**                             |

주) \* p<0.05, \*\* p<0.01

Table 7. Results of Sobel test

| Path  | B    | SE   | Sobel-Z Score |
|---|------|------|---------------|
| Charismatic Leader Behavior - Followers' Voluntary Acceptance of Their Leader | .745 | .038 | 7.94**        |
| Followers' Voluntary Acceptance of Their Leader - Group performance           | .556 | .064 |               |
| Charismatic Leader Behavior - Followers' Voluntary Acceptance of Their Leader | .745 | .038 | 6.22**        |
| Followers' Voluntary Acceptance of Their Leader - Group's Innovation behavior | .584 | .089 |               |

주) \* p<0.05, \*\* p<0.01

### 5. 결론

본 연구에서는 카리스마적 리더십이론을 집단전체수준에서 검증하였다. 분석결과 카리스마적 리더행동과 부하들의 리더에 대한 자발적 수용 간 관계와 부하들의 리더에 대한 자발적 수용과 집단성과 및 집단혁신행동 간의 관계는 집단전체수준에서 정(+)의 관계를 가지는

것으로 나타났다. 또한 부하들의 리더에 대한 자발적 수용은 카리스마적 리더행동과 집단성과 및 집단혁신행동 간의 관계를 집단전체수준에서 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 본 연구에서 제시한 집단전체수준에서 카리스마적 리더십이론이 타당하다는 것을 보여준다. 본 연구에서 제시한 가설의 검증결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 한 집단에서 리더가 카리스마적 리더행동을 보일 때 같은 집단에 속한 부하들은 리더의 카리스마적 행동을 동질적으로 지각하는 것으로 나타났으며, 이들은 리더를 자발적으로 수용하는 것으로 나타났다. Conger & Kanungo(1998)가 주장한 대로[14] 카리스마적 리더십은 카리스마적 리더행동에 대한 부하들의 지각에 기초한 귀착(attribution)으로 리더가 비전을 제시하고 비전달성을 위해 자신을 희생하고, 부하들을 신뢰하여 중요한 사항에 대해 권한을 위임할 때 부하들은 리더의 카리스마적 리더십을 지각하게 되고 그 결과 리더를 자발적으로 수용하게 된다. 반대로 만일 부하들이 리더의 카리스마적 리더십을 지각하지 않는다면 부하들은 리더를 자발적으로 수용할 필요성을 느끼지 못하게 된다.

둘째, 동일한 집단에 속한 부하들이 리더를 자발적으로 수용할 때 부하들은 자신의 이익을 희생해서라도 집단의 목표를 위해 헌신하게 되며, 리더가 원하는 새로운 비전을 실현하는데 온갖 심혈을 기울이게 된다. 그 결과 집단의 성과는 높아지게 되며 집단구성원들은 기존의 방식과는 다른 새로운 방식으로 업무를 수행함으로써 혁신적인 행동을 보이게 된다. 그러나 만일 부하들이 리더를 자발적으로 수용하지 않는다면 부하들은 리더가 제시하는 비전을 달성할 필요성을 느끼지 못할 것이고 그 결과 집단성과는 저조하게 나타날 것이며 집단혁신행동 역시 낮게 나타날 것이다.

셋째, 최근 연구들은 카리스마적 리더십이 집단전체의 효과성에 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다. 예를 들어 Wang et al.(2005)은 카리스마적 리더십이 팀성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였으며[3], Blanc et al.(2019)은 카리스마적 리더십이 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다[4]. 본 연구결과 역시 카리스마적 리더행동이 집단성과와 집단 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 Blanc et al.(2019)은 리더가 카리스마

적 리더십을 발휘했을 때 동일한 팀에 속한 부하들의 직무상호의존성과 팀의 잠재력이 높아지고 그 결과 집단성과와 집단혁신행동이 나타난다는 결과를 제시하고 있다[4]. 그러나 본 연구에서는 Blanc et al.(2019)과는[4] 달리 리더가 카리스마적 리더십을 발휘했을 때 동일한 집단에 속한 부하들이 리더를 자발적으로 수용하고 되고 그 결과 집단성과와 집단혁신행동이 나타난다는 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과들은 비록 카리스마적 리더십과 리더십효과성 간의 관계를 매개하는 변수들은 다르지만 집단전체수준에서 카리스마적 리더십이론이 성립하고 매개효과 역시 집단전체수준에서 성립한다는 기존의 연구결과를 뒷받침하고 있다는 것을 보여준다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같이 설명할 수 있다. 카리스마적 리더십이론이 개인수준과 집단수준에서 모두 성립할 수 있는 이론이라는 주장[2,14]에도 불구하고 2000년도 이전 대부분의 연구들은 개인수준에 초점을 맞추었다. 그러나 2000년대 이후 카리스마적 리더십이론은 집단수준에 초점을 맞추어 연구되어 왔다. 본 연구 역시 집단수준에서 카리스마적 리더행동이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용에 긍정적인 영향을 미치고, 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 집단성과와 집단혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 예측을 하였다. 이와 더불어 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 카리스마적 리더행동과 집단성과 및 집단혁신행동 간 관계를 집단전체수준에 기초하여 매개한다는 예측을 하였다. 이것은 집단수준에 초점을 둔 기존의 연구[3,4]와는 다르게 부하들의 리더에 대한 자발적 수용을 매개변수로 하여 카리스마적 리더십의 효과성을 예측하였다. 따라서 본 연구는 기존의 집단수준 연구에서는 사용하지 않았던 부하들의 리더에 대한 자발적 수용이 매개효과를 가진다는 예측을 했으며, 이러한 예측은 기존의 집단수준에서의 연구를 확장했다는 측면에서 카리스마적 리더십이론의 발전에 공헌했다고 볼 수 있다. 한 집단의 리더는 동일한 집단에 속한 부하들에게 새로운 비전을 제시하며 비전달성을 위해 자신을 희생하고, 부하들을 신뢰하여 권한을 위임한다. 리더의 이러한 행동은 동일한 집단에 속한 부하들로 하여금 자신들의 리더를 카리스마적 리더로 귀착하게 만들고, 카리스마적 리더십을 지각한 부하들은 리더를 자발적으로 수용함으로써 자신들의 개인적인 이익을 희생해서라도

리더가 제시한 새로운 비전을 달성하는데 헌신하게 되므로 높은 집단성과와 집단혁신행동을 보여지게 된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같이 설명할 수 있다. 조직이 관료화됨에 따라 조직에서는 새로운 비전을 가진 그리고 이러한 비전을 달성할 수 있는 리더를 요구하게 된다. 또한 조직이 처한 환경이 변함에 따라 조직은 새로운 방향을 설정하게 되고 이러한 방향과 일치하는 새로운 비전을 가진 리더를 원하게 된다. 조직의 탈관료화와 환경변화에 대응할 수 있는 리더가 바로 카리스마적 리더라고 볼 수 있으며 카리스마적 리더는 집단이나 조직의 탈관료화를 추진하고 환경변화에 대응할 수 있는 새로운 비전을 제시하고 자신의 비전을 실현하는데 온갖 심혈을 기울이게 된다. 이때 리더가 가지는 새로운 비전을 실천하는 것은 바로 부하들이다. 카리스마적 리더는 비전을 가지고 비전달성을 위해 자신을 희생하고 부하들을 신뢰하여 권한을 위임하는 행동을 보임으로써[15] 부하들로 하여금 자신을 카리스마적 리더로 귀착하게 만든다[14]. 이때 동일한 집단이나 조직에 속한 구성원들은 리더의 카리스마적 리더십을 동질적으로 지각하게 되므로 집단 또는 조직전체 구성원들은 카리스마적 리더를 믿고 따르며 리더를 자발적으로 수용하게 된다[6,18]. 그 결과 집단이나 조직전체의 구성원들은 기존에 해왔던 방식과는 다른 새로운 혁신행동을 보이게 되며 자신들의 개인적인 이익을 희생해서라도 카리스마적 리더가 제시하는 새로운 비전을 실천하게 되므로 높은 집단성과와 조직성과를 보이게 된다.

따라서 조직에서는 리더들이 카리스마적 리더행동을 보일 수 있도록 교육과 훈련을 시켜야 하는데 이 때 유의해야 할 점 몇 가지를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 비전에 대한 교육과 훈련이다. 조직의 실무자들은 때때로 비전을 매우 쉽게 생각하는 경향이 있어 비전에 대한 교육과 훈련을 소홀히 하는 경향이 있다. 그러나 조직이 나아가 할 방향 또는 미래의 모습을 그림으로 그릴 수 있는 리더는 많지 않으며 이것은 교육과 훈련을 통해 이루어질 수 있다. 예를 들어 조직의 실무자들은 기업에 처해 있는 상황과 환경변화에 대한 모든 정보를 리더들에게 제공해야 한다. 또한 조직이 가지는 강점과 약점이 무엇인지 정확하게 알려주고 이를 통해 조직이 앞으로 어떤 방향으로 나가는 것이 바람직한 것인가에 대한 결과를 도출하게끔 해야 한다. 마찬가지로 리더들은 집단을 대표하므로 조직의 실무자들

은 집단이 처해있는 상황과 환경변화에 대해 파악하게끔 하고 집단이 가지는 강점과 약점을 파악하게끔 함으로써 집단이 나가야 할 방향을 도출할 수 있도록 해주어야 한다. 이와 더불어 조직의 실무자들은 집단이 나가야 할 방향이 조직이 나가야 할 방향과 정렬이 될 수 있도록 리더들에게 조언과 도움을 제공해야 한다. 또한 비전은 논리와 감정에 호소할 수 있는 미래의 모습이므로 조직의 실무자들은 리더가 비전을 제시할 때 부하들이 가지는 욕구를 최대한 반영토록 해야 하며 비전을 달성할 수 있는 행동계획까지 수립되어야 한다는 점을 주지시켜야 한다.

둘째, 카리스마적 리더가 보여야 할 행동은 리더 자신이 제시한 새로운 비전을 실천하기 위해 비전에 대한 확고한 신념과 비전달성에 대한 자신감을 표출해야 하고 비전달성을 위해 자신을 희생해야 한다. 이러한 행동을 부하들에게 보여야만 부하들은 리더를 충분히 신뢰할만한 가치가 있다고 지각하게 된다. 따라서 조직의 실무자들은 리더로 하여금 자신들이 수립한 비전에 대해 확고한 신념과 자신감을 가질 수 있도록 리더가 수립한 비전이 어떻게 달성될 수 있는가에 대한 로드맵을 제시하거나 작성하게끔 도움을 주어야 한다. 또한 리더가 수립한 비전이 조직의 미래를 결정하는데 어떻게 공헌을 하는가에 대해 알려주어야 함과 동시에 리더 자신의 희생을 통해서만 자신이 수립한 비전이 달성될 수 있다는 사실을 주지시켜야 한다.

셋째, 리더가 제시한 비전은 부하들을 통해서 달성될 수 있다. 리더는 부하들이 비전을 달성할 수 있는 능력을 가지고 있다는 믿음을 부하들에게 제공해야 하고 권한위임을 통하여 리더가 부하들을 신뢰하고 있다는 믿음을 제공해야 한다. 따라서 조직의 실무자들은 리더의 권한위임이 부하들의 자기효능감을 어떻게 증진시키는가에 대해 이해시키고 부하들의 자기효능감이 높을 때 비전을 실현하려는 노력을 보인다는 사실을 주지시켜야 한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같이 설명할 수 있다. 본 연구에서는 카리스마적 리더행동이 부하들의 리더에 대한 자발적 수용을 이끌어 내고 그 결과 집단성과와 집단혁신행동이 나타난다는 예측을 하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 횡단적 연구설계로 카리스마적 리더십의 효과성이 나타나는 과정을 명확하게 파악했다고 보기 어렵다. 따라서 향후 종단적 연구설계를 통하

여 카리스마적 리더십의 효과성이 일어나는 과정을 명확하게 파악하고 분석할 필요가 있다고 판단된다. 둘째, 본 연구에서 변수의 측정은 부하들의 응답에만 의존하고 있어 동일방법에 의한 문제를 가질 수 있다. 따라서 향후 리더로부터 응답자료를 수집하여 분석함으로써 동일원천에 의한 오류를 배제하고 객관성을 높일 수 있는 연구설계가 필요하다. 예를 들어 리더들로부터 설문 응답을 수집하여 동일한 집단에 속한 부하들에게 동일적으로 카리스마적 행동을 보이는가의 여부를 확인함으로써 동일인에 의한 동일원천에 따른 오류를 배제할 수 있다. 셋째, 본 연구에서는 카리스마적 리더행동과 리더십효과성(집단성과와 집단혁신행동) 간의 관계를 매개하는 변수로 부하들의 리더에 대한 자발적 수용 변수만을 고려했다. 그러나 두 변수들 간의 관계를 매개하는 변수는 다양하게 존재할 수 있다. 예를 들어 기존의 연구에서는 팀이나 집단의 잠재력과 팀이 수행하는 직무의 상호의존성을 매개변수로 보았다[14]. 또한 Howell & Shamir(2005)에 의하면[20] 부하의 리더에 대한 신뢰나 리더와의 동일시 등이 카리스마적 리더십과 리더십효과성의 간의 관계를 매개할 수 있다. 따라서 향후 카리스마적 리더십과 집단성과 그리고 카리스마적 리더십과 집단혁신행동 간의 관계를 매개할 수 있는 다양한 변수를 고려할 필요가 있다.

넷째, 최근 이철우와 김경수(2020)의 연구[31]는 Klein & House(1995)의 기존의 낡은 방식과 질서를 선호하는 부하들과 새로운 방식과 질서를 선호하는 부하들의 구분에 따라 카리스마적 리더가 다른 정도의 영향력을 행사할 수 있다는 주장[17]에 따라 수직적 짝 연계모형으로서의 카리스마적 리더십이론의 타당성을 제시하였다. 수직적 짝 연계모형으로서 카리스마적 리더십이론은 본 연구에서 제시한 집단전체수준으로서의 카리스마적 리더십이론과 경쟁관계에 있으므로 향후 어떤 상황에서 두 가지 모형의 이론 중 어떤 이론이 타당한가를 밝힐 필요가 있다고 판단된다. 또한 최근에는 개인수준에서 카리스마적 리더십이 연구되고 있으므로 [40] 개인수준에 초점을 맞춘 연구 역시 필요하다고 판단된다. 이와 더불어 최근에는 카리스마적, 이념적, 실용적(CIP) 리더십 모형이 효과적인 리더십으로 제시되고 있는바[41] 향후 이러한 모형에 대한 연구가 집단수준에서 이루어져야 할 것이다.

## REFERENCES

- [1] House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- [2] Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- [3] Wang, E., Chou, H. W. & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23, 173-180.
- [4] Blanc, P. M. L., Gonzalez-Roma, V. & Wang, H. (2019). Charismatic leadership and work team innovative behavior: the role of team task interdependence and team potency. *Journal of Business and Psychology*, Published online.
- [5] Graham, J. W. (1988). *Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic leadership*. In J. G. Hunt, R. B. Baliga, P. H. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*, 73-79. Lexington, MA, Lexington Books.
- [6] K. S. Kim, M. G. Seo, K. S. Kim, H. S. Bae, Y. S. Cho, H. J. Kim & D. M. Yang. (2014). The effect of socialized charismatic leadership on followers' voluntary acceptance: A test of 3-way interaction. *Journal of Organization and Management*, 38(3), 33-67.  
DOI : 10.5762/KAIS.2018.19.5.207
- [7] Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multi factor leadership questionnaire*. Palo Alto CA, Mind Garden.
- [8] Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on charismatic leadership emergence and effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- [9] Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417.
- [10] Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. B. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511-523.
- [11] Dansereau, F., Alutto, J. A. & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: the variant approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- [12] Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z. & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 378-389.
- [13] Murphy, S. E. & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative terms: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 19, 335-352.
- [14] Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [15] Kim, K. S., Dansereau, F. & I. S. Kim. (2002). Extending the concept of charismatic leadership: An illustration using bass' (1999) categories. in Avolio, B. J. & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Oxford: Elsevier Science Ltd, 143-172.
- [16] Grabo, A. & Vugt, M. K. (2016). Charismatic leadership and evolution of cooperation. *Evolution and Human Behavior*, 37(5), 399-406.
- [17] Klein, K. J. & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- [18] K. S. Kim et al. (2015). The effect of charismatic leadership on followers' voluntary acceptance: An investigation of the mediating effect of followers' self-esteem. *Korean Corporate Management Review*, 22(4), 67-83.
- [19] Babcock-Roberson, M. E. & Strickland O. J. (2009). The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- [20] Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- [21] Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

- [22] Waldman, D. A. & Yammarino, F. J.(1999). CEO Charismatic leadership: levels of management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- [23] House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the u.s. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Academy of Management Journal*, 36, 364-396.
- [24] Bennis, Warren & Burt Nanus. (1985). *Leaders, The strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Rowe.
- [25] Wu, M. & Wang, J. (2012). Developing a charismatic leadership model for chinese organizations: The mediating role of loyalty to supervisors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4069-4084.
- [26] Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- [27] Erez, A. & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1055-1067.
- [28] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- [29] Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- [30] Stoker, J., Looise, J. K., Fisscher, O. A. & Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141-1151.
- [31] C. W. Lee & K. S. Kim. (2020). Charismatic Leadership Theory as a Vertical Dyad Linkage Model: a Test of Mediating Effect of Followers' Voluntary Acceptance of their Leader. *Journal of Organization and Management*, 44(4), 23-47.
- [32] Bond, F. W. & Bruce, D. (2003). The role acceptance and job control in mental health, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-1067.
- [33] O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- [34] Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- [35] Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multi level research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- [36] Georgoplus, B. S. (1986). *Organizational structure, problem-solving, and effectiveness*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- [37] Dansereau, F. et al. (1995). Individualized leadership: A new multiple level approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450. DOI : 10.1016/1048-9843(95)90016-0
- [38] Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361.
- [39] Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2006), *Multi data analysis with readings*, 6th. ed., New York: Macmillan Publishing Company.
- [40] Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor O. C. & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101423. DOI : 10.1016/j.leaqua.2020.101423
- [41] Lovelace, J. B., Neely, B. H., Allen, J. B. & Hunter, S. T. (2019). Charismatic, ideological, & pragmatic(CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 96-110. DOI : 10.1016/j.leaqua.2018.08.001

이 상 훈(Sang-Hoon Lee) [정회원]



- 2001년 2월 : 해군사관학교 국제관계학과(정치학 학사)
- 2014년 2월 : 한성대학교 대학원 안보전략학과(정치학 석사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 전남대학교 대학원 경영학과 박사과정
- 현재 : 해군 7전단 중령

- 관심분야 : 인사조직, 리더십
- E-Mail : naong09i@hanmail.net

김 경 수(Kyoung-Su Kim) [정회원]



- 1982년 2월 : 연세대학교 사회학과(문학사)
- 1984년 2월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학 석사)
- 1991년 5월 : 뉴욕주립대 버팔로 경영학과(경영학 박사)
- 현재 : 전남대학교 경영학부 교수

- 관심분야 : 리더십, 동기부여, 분석수준
- E-Mail : kskim@jnu.ac.kr

조 용 현(Yong-Hyeon Cho) [정회원]



- 1996년 2월 : 전남대학교 경영학과(경영학사)
- 1999년 2월 : 전남대학교 대학원 경영학과(경영학 석사)
- 2005년 8월 : 전남대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 현재 : 전남대학교 경영학부 강사

- 관심분야 : 리더십, 조직행동, 조직문화
- E-Mail : c1113@hanmail.net