

카리스마적 리더십이 부하의
성과에 미치는 영향:
부하의 리더수용의 매개효과와
부하의 자아존중감의 조절효과 검증

김 경 수 (Kim, Kyoug-su)*

(E-mail : kskim@chonnam.ac.kr)

조 용 현 (Cho, Yong-hyeon)**

(E-mail : c1113@daum.net)

논문접수일 : 2014년 1월 1일

논문심사일 : 2014년 1월 20일

게재확정일 : 2014년 2월 15일

* 학위취득대학 : 뉴욕주립대학교

현직: 전남대학교 경영학부 교수

** 학위취득대학 : 전남대학교

현직: 전남대학교 경영학부 강의전담교수

카리스마적 리더십이 부하의
성과에 미치는 영향:
부하의 리더수용의 매개효과와
부하의 자아존중감의 조절효과 검증 *

<국문요약>

본 연구에서는 부하의 리더수용이 카리스마적 리더십과 부하성과 간의 관계를 매개하는 것으로 예측함과 동시에 부하의 자아존중감이 카리스마적 리더십과 부하의 리더수용 간의 관계를 조절할 것이란 예측을 하였다. 서울과 광주에 위치하고 있는 7개 금융권 회사에 근무하는 205명의 직원들로부터 자료를 수집하여 분석한 결과 본 연구의 예측이 타당한 것으로 나타났다.

즉, 카리스마적 리더십은 부하의 성과에 긍정적인 영향을 미치는데, 부하의 리더수용이 카리스마적 리더십과 부하성과 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 부하가 가지는 자아존중감은 카리스마적 리더십과 부하의 리더수용 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 리더가 카리스마적 리더십을 발휘하여 부하의 성과를 높이기 위해서는 우선 부하들이 카리스마적 리더를 수용하는 것이 전제되어야 함을 의미한다.

또한, 본 연구의 결과는 부하들의 특성에 따라 카리스마적 리더를 수용하는 정도가 다르게 나타나는데 자아존중감이 높은 부하들보다는 자아존중감이 낮은 부하들이 카리스마적 리더를 수용하는 정도가 높게 나타났다. 본 연구의 결론부분에서는 이러한 결과가 가지는 의미를 보다 심도 있게 논의하였으며 본 연구가 가지는 한계점에 대해서도 논의가 이루어졌다.

I. 서론

20세기 초 사회학자 막스 베버(Max Weber 1947)에 의해 카리스마 개념이 처음 제시된 이후 경영학을 비롯한 정치학, 사회학, 심리학 등 여러 학문분야에서 카리스마적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. ‘하늘이 부여한 재능’이라는 의미를 가진 카리스마 개념은 베버의 연구(1947)에서 리더에 대한 부하들의 지각에 근거한 특별한 형태의 리더의 영향을 설명하면서 연구가 본격적으로 시작되었으며 이후 하우스(House 1977)에 의해 조직상황에 적용되어 연구가 진행되었다. 뒤이어 콩거와 카누고(Conger and Kanungo 1988), 브리먼(Bryman 1993)에 이르러 크게 각광을 받기 시작하였고 지금에 이르고 있다.

카리스마적 리더십은 현대 기업조직에 있어서 더욱 중요한 의미를 가지고 있다. 현대 기업경영에 있어서 환경변화는 과거보다 더욱 급변하고 불확실성이 높아지고 있으며 이러한 환경 하에서 기업들은 생존을 위해 변화와 혁신 능력이 절대적으로 요구되며 지속적인 변화와 혁신을 달성하기 위해서는 조직구성원들을 몰입시키는 것이 중요하다. 이른바 최근의 신경영 관리기법 또는 고성과 작업조직이 갖추어야 할 전형적인 특성인 적극적인 참여와 자발적인 몰입을 유발시킬 수 있는가의 문제인 것이다. 이러한 측면에서 볼 때, 카리스마적 리더십은 조직의 변화와 혁신에 밀접한 관련이 있다는 점과 조직 구성원들과 강력한 유대관계를 형성하여 직무에 대한 몰입을 유발시킬 수 있다는 점(Shamir and Howell 1999; Bono and Ilies 2006; Groves and LaRocca 2012)에서 중요한 의의를 가진다고 볼 수 있다.

*본 연구는 2007년도 전남대학교 경영대학 학술장학재단의 지원으로 이루어졌음.

카리스마적 리더십에 대한 기존 연구를 살펴보면 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 카리스마적 리더십의 유효성에 관한 연구, 둘째, 카리스마적 리더십과 성과 간 관계를 설명해 줄 수 있는 매개 효과에 관한 연구, 마지막으로 카리스마적 리더십의 유효성을 조절해주는 조절변수에 관한 연구이다.

우선 카리스마적 리더십의 유효성에 관한 상당수의 연구는 리더가 카리스마적 리더십을 발휘할 경우 나타날 수 있는 효과성에 주목하였다. 기존 실증 연구 결과 카리스마적 리더십은 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 구체적으로 살펴보면 리더에 대한 만족감, 노력수준, 리더에 대한 신뢰, 조직몰입, 성과, 조직시민행동 등 리더십의 효과성과 관련된 다양한 성과변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Shamir and House et. al. 1993, 1998; Agle and Nagarajan et. al. 2006). 아울러 카리스마적 리더십이 성과를 낳게 하는 과정을 밝히는 연구 역시 진행되었는데(Ciecero and Pierro 2007; Tuytens and Devos 2012), 대표적 연구는 샤미르 등(Shamir and House et. al. 1993, 1998)의 연구가 있다. 이들 연구는 부하의 자아개념(self-concept)에 영향을 미침으로써 성과변수에 영향을 미치는 과정을 설명하고 있다. 이후 연구들은 이들의 주장에 기반 하여 매개변수를 설정하여 분석하고 있으나 이외에 다양한 매개변수에 대한 연구는 상대적으로 부족한 현실이다(Hayibor and Agle et. al. 2011).

카리스마적 리더십과 성과 간의 관계에 대한 연구들 이외에도 카리스마적 리더십에 대한 연구는 카리스마적 리더십의 효과성을 조절하는 상황적 요인에 대한 관심으로 이어졌다(Tuytens and Devos 2012). 상황요인에 대한 주요관심 중 하나는 어떤 부하특성이 카리스마적 리더십의 효과성을 조절하는가에 관한 것이다. 즉, 부하의 특성에 초점을 두고 카리스마적 리더십의 효과성을 설명하고자 하는 연구로서 카리스마적 리더십이 어떠한 특성을 가진 부하에게 더욱 효과적인가 하는 점에 초점을 둔 것이다. 그러나 부하의 개인적 심리특성이나 집단의 집단적 심리특성에 초점을 두고 조절효과를 분석한

연구는 하우엘과 샴미르(Howell and Shamir 2005)의 연구를 제외하고는 그리 많지 않다.

이들은 부하의 자아수준에 따라 카리스마적 리더십의 효과가 달라짐을 설명하고 있다. 이에 따르면 부하가 가지는 각기 다른 자아수준에 따라 동일시에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 예컨대, 관계적 자아특성이 강한 부하는 리더와의 관계를 중요시하기 때문에 개인적 동일시에 더욱 영향을 받고, 집단적 자아특성이 강한 부하는 리더와의 관계보다는 집단과의 관계를 중요시하므로 사회적 동일시에 더욱 영향을 받게 된다.

이상과 같이 기존 연구들은 매개효과와 조절효과에 대해 각각 연구를 진행해왔으나 모두를 동시에 고려한 연구는 상대적으로 드문 상황이다. 기존의 연구처럼 매개효과와 조절효과 중 어느 하나에만 초점을 맞출 경우 상대적으로 리더십이 발휘되는 과정이나 어떤 부하유형이 카리스마적 리더를 수용할 것인가에 대해 한가지만을 설명할 수 있다는 점에서 그 한계점을 가진다고 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서와 같이 조절효과와 매개효과를 동시에 고려하는 경우 카리스마적 리더십이 어떤 과정을 거쳐 리더십효과성으로 나타나는가를 밝힘과 동시에 어떤 유형의 부하가 카리스마적 리더를 수용하여 성과를 높일 수 있는가를 동시에 설명할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 매개효과와 조절효과를 동시에 고려함으로써 기존의 카리스마적 리더십에 대한 연구를 확장했다고 볼 수 있는바 본 연구의 목적은 카리스마적 리더에 대한 부하의 리더수용에 대한 매개효과와 부하가 가지는 자아존중감의 조절효과를 검증하는데 있다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설설정

1. 카리스마적 리더십

카리스마란 단어는 그리스어로 ‘신이 주신 재능’이라는 뜻으로 사람

마다 달리 갖고 있는 다양한 은사에 대한 성령의 역할을 묘사하면서 사용되었다. 베버(Max Weber 1968)는 그의 저서 「경제와 사회」에서 카리스마를 권력의 정당화 측면에서 정의하고 있다. 특정인의 권력이 다른 사람들에 의해 정당하다고 인정되면 그의 권력은 권한이 되는데 베버는 이를 합법적 권한, 전통적 권한, 그리고 카리스마적 권한으로 구분하였다. 합법적 권한은 특정인이 설정한 규정이나 규율, 명령을 다른 사람들이 합법적이라고 인정할 때 발생한다. 베버는 합법적인 권한을 현대 조직의 운영에 있어서 가장 기본적인 권한의 유형이라고 규정하고 이러한 권한에 의해 관료주의가 확산될 수 있다고 믿었다. 전통적인 권한은 과거로부터의 관행이나 전통 때문에 사람들이 특정인의 명령에 복종하고 그가 설정한 규칙을 준수할 때 발생한다. 본 연구의 대상인 카리스마적 권한은 사람들이 특정인의 특출한 속성을 믿고 따르기 때문에 발생하는 권한이다. 어떤 사람이 초인적, 초자연적 상식을 뛰어넘는 특성을 갖고 있다고 믿어지면 그가 내리는 명령을 따르고 그가 세운 규칙을 준수하고 그를 본받으려한다. 베버는 이러한 비범한 속성을 가진 사람이 리더로 인정받는다고 주장하였다.

베버(Weber 1968)의 카리스마 개념의 3가지 핵심적 요소는 다음과 같다. 먼저, 비전이나 사명이다. 이는 카리스마적 리더십을 언급할 때 가장 핵심적인 사항이다. 비록 비범한 자질을 가졌지만 비전이나 사명이 없는 리더는 카리스마적 리더로서 말할 수 없을 정도로 가장 핵심적인 요소라고 할 수 있다. 다음으로 예외적이고 비범한 자질이다. 이러한 것에는 추종자에게 보여주는 리더의 높은 자기 확신, 개인적으로 위험을 무릅쓰는 모범적 행동, 자기희생적 모습, 강한 자기 확신 등의 특성들이 있다. 마지막 요소는 인정(recognition)이다. 이는 부하들의 인정이 카리스마적 리더십의 판단에 중요한 역할을 한다는 의미이다. 즉, 아무리 본인이 카리스마적 리더십을 발휘하고 있다고 생각해도 부하들이 인정하지 않으면 카리스마적 리더라고 할 수 없는 것이다. 이는 카리스마적 리더십은 실제 리더의 특성이나 행동과는 다르게 부하들에게 의해 어떻게 지각되고 있는가 하는 점이 중요

하다는 추종자 관점의 연구(Meindl 1995; Pillai 1996; Frank and Heike 2009)와 맥락을 같이 한다. 이러한 웨버(Weber)의 연구를 토대로 카리스마적 리더의 행동적 특성을 정리해보면 비전관련 행동(vision-related behavior), 몸소 실천하는 행동(personal behavior), 위임행동(empowering behavior)의 세 가지 차원으로 설명 할 수 있다(Kim and Dansereau et. al. 2002).

먼저 비전관련 행동과 관련하여 웨버의 주장처럼 카리스마적 리더십 이론가들의 대부분은 카리스마적 리더 행동 연구에서 비전과 미션을 카리스마적 리더십에 있어 가장 중요한 요소로 파악하고 있다. 웨버는 비전이나 사명을 카리스마에 있어서 가장 핵심적인 요소로 보고, 카리스마적 리더십에 있어서 가장 최우선적으로 요구되는 것은 미래에 대해 어떻게 해야 하는가에 대한 공유된 비전이라고 지적하였다. 카리스마적 리더십은 때로는 비전적 리더십이라 불리기도 하는데(Sashkin 1988), 이 경우 카리스마적 리더는 전략적 비전을 행사하는 것으로 특징 지워진다(Conger and Kanungo 1988; House 1977).

콩거와 카누거(Conger and Kanungo 1988)는 나아가 비전을 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더를 구별해줄 수 있는 가장 중요한 요인이라고 주장하였다. 또한 리더가 말하는데 있어 비전적인 내용이 많을수록 그 리더는 부하들에게 카리스마적 리더로 지각되는 경향이 강하다는 것을 밝혀냈다. 비전은 논리와 감정에 동시에 호소할 수 있는 현재와 미래의 모습, 부하들에게 매우 의미심장한 미래 지향적인 목표, 리더에 의해 제시되어 부하들이 공유하는 이상적인 미래의 목표 (Conger and Kanungo 1988) 등으로 정의되어 왔다. 이러한 정의들을 종합해 볼 때, 비전은 현재의 강점과 약점의 본질을 고려하여 미래의 목표를 실현할 수 있는 일련의 행동계획을 포함하기 때문에 비전관련 행동은 환경에 대한 민감성을 표출하는 행동, 부하들의 욕구를 충족시킬 수 있는 비전을 제시하는 행동, 미래 목표를 설정하는 행동, 이데올로기를 강조하는 행동, 미래 목표의 달성을 가능케 하

는 계획을 수립하는 행동 등을 포함한다고 볼 수 있다.

두 번째 행동은 몸소 실천하는 행동이다. 카리스마적 리더십 이론가들은 비전 자체만으로는 비전을 달성하거나 카리스마적 효과를 얻는데 실패한다는 점에 동의해 왔다. 예를 들어, 사시킨(Sashkin 1988)에 따르면 카리스마적 리더는 비전을 부하들에게 전달하여야 하며, 부하들로 하여금 비전을 실천할 수 있도록 만들어 주어야 한다는 점을 강조하였다. 마찬가지로 콩거와 카누거(Conger and Kanungo 1988, 1998)는 비전을 달성하기 위해서 리더는 반드시 자신의 동기를 반영하는 행동이 필요하다고 지적하며, 이러한 행동으로는 비전에 대한 리더의 확신감, 그러한 비전을 달성할 수 있으리라는 자신감, 그리고 비전을 달성하기 위한 리더 자신의 헌신 등을 예로 들었다.

또한, 하우스(House 1977)는 카리스마적 리더는 부하들에게 충분히 신뢰할 가치가 있다는 것을 행동을 통해서 보여주어야 한다고 지적하며, 간디를 자기희생적인 모습을 보여주는 가장 이상적인 모델이라고 지적하였다. 이러한 주장들은 베버(Weber)가 제시한 비범한 자질과 깊은 관련이 있으며, 비범한 자질은 자신의 믿음에 대한 확고한 신념을 보여주는 행동, 자신감, 부하들에 대한 헌신 등의 행동으로 나타날 수 있다. 예를 들어 리더가 비전을 달성하는데 있어 자신감을 가지지 못한다면 비전의 달성에 헌신하지 않게 되고, 리더의 자신감 없는 행동을 지각한 부하들 역시 비전을 달성하는데 헌신하지 않게 된다. 또한 이러한 자신감 없는 행동은 부하들로 하여금 자신들의 리더를 비범한 자질을 가지는 리더로 지각하지 않게 만든다. 따라서 리더의 몸소 실천하는 행동은 카리스마적 리더가 보여야 할 중요한 행동으로서 위험을 감수하는 행동, 자신감을 표출하는 행동, 혁신적이고 타의 모범이 되는 행동, 역할 모형으로서의 행동 등이 포함될 수 있다.

마지막으로 위임행동이다. 위임은 부하들 자신의 자기 효능감(self-efficacy)이 증가 되었다는 믿음의 과정으로 파악 할 수 있다 (Conger and Kanungo 1988; House 1977). 리더는 부하들이 가지는 자

기 효능감에 대한 믿음을 높임으로써 부하들로 하여금 충분히 위임을 받았다는 느낌을 제공하게 되고 이러한 리더에 대해 카리스마적 리더로 지각하게 되는 것이다. 뿐만 아니라, 리더로부터 충분히 임파워먼트된 부하들은 리더를 위해 헌신하고 신뢰하게 되며, 자신의 리더를 진정한 리더로서 받아들여지게 되는 것이다. 구체적으로 이러한 행동에 포함될 수 있는 특성을 살펴보면 부하 능력에 대한 자신감을 보여주는 행동, 성과에 대한 높은 기대를 보여주는 행동, 부하의 아이디어를 지지해주는 행동, 부하의 욕구수준을 높여주는 행동 등이 포함된다.

2. 카리스마적 리더십과 부하의 리더수용

카리스마적 리더십의 효과성차원에서 중요한 의미를 갖는 변수 중 하나는 부하의 리더 수용이다. 리더 수용이란 복종이나 헌신의 개념이라고 할 수도 있으며, 자신의 리더에 대해 믿고 받아들여려는 자세나 태도를 의미한다(Kim and Cho et. al. 2009). 리더를 수용함에 따라 부하들은 자신의 리더를 개인적으로 받아들이고, 리더에 대한 신뢰를 보이고 복종하며 리더를 향해 헌신하려는 태도 등의 특성들을 보이게 된다.

자신의 상사가 상술한 바와 같은 카리스마적 행동 특성을 보일 경우, 부하의 리더에 대한 수용은 높아질 것으로 판단된다. 자신의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 비전을 제시해주고 이를 달성하기 위해 노력하는 리더에 대해서 기꺼이 자신의 리더로서 받아들여지게 될 것이다. 또한, 비전 달성을 위해 몸소 실천하는 모습을 보여주고 부하들을 임파워먼트 시키는 행동 특성을 보여주는 리더 역시 기꺼이 받아들여지게 된다.

카리스마 리더십 초기 연구(House 1977)에 의하면 카리스마적 리더는 부하들에게 깊고 비상한 영향력을 미치며, 부하들은 리더의 신념이 옳은 것이라고 인식하여 아무런 의심 없이 그를 수용하고, 기꺼

이 리더에게 복종하고 몰입하는 것으로 설명한 바 있다. 샤미르 등 (Shamir and House et. al. 1993)의 경우 카리스마적 리더십의 동기부여적 효과를 설명하면서 이를 언급하고 있다. 이에 따르면 리더와의 동일시 등 정서적 결속력을 높임으로서 리더 수용 정도가 증가하는 것으로 볼 수 있다. 또한 감성적 측면에서 카리스마적 리더십의 효과를 살펴본 연구 결과 역시 이를 뒷받침하고 있다(Erez and Isen 2002). 이에 따르면 카리스마적 리더십은 부하들에게 일종의 감성적 효과(emotional effect)를 가져오게 되므로 부하들은 리더와 긴밀한 감성적 관계를 구축하게 됨으로써 리더 수용이 높아진다고 설명할 수 있다.

또한 부하가 자신의 상사를 카리스마적 리더로 지각할 때 부하는 상사가 보다 바람직한 방향으로 이끌 것이라는 기대를 하며, 바람직한 방향에 도달하기 위해 상사 자신이 몸소 실천한다고 지각하고 동시에 부하들에게 중요한 사항까지도 위임한다고 생각하게 된다. 그러므로 부하가 상사를 카리스마적 리더로 지각할 때 부하는 상사를 신뢰하게 되고 상사의 지시를 따르며, 바람직한 방향으로 가기 위해 자신을 기꺼이 헌신하게 되는 바 이는 곧 부하의 수용 개념과 일치한다고 볼 수 있다. 이상과 같은 연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설이 도출되었다.

*가설 1 : 카리스마적 리더십은 부하의 리더수용에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다*

3. 부하의 리더수용과 성과

부하의 리더 수용은 부하들의 심리상태를 설명해주는 중요한 변수이며, 부하의 태도나 행동에 영향을 미치게 된다는 점에서 성과와 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다. 일반적으로 어떤 사물이나 현상을 받아들이는 수용은 심리적 측면과 행동적 측면의 두 가지 측면에서

그 의미를 찾아볼 수 있다(Hayes and Strosahl et. al. 1999). 심리적 측면에서 수용은 정신건강태도에 관련된 것으로써 부정적 감정을 발생시키는 원인은 제거하고 건전하고 건강한 감정을 유발시키는 것이라 할 수 있다. 따라서 리더 수용은 리더 및 집단, 조직에 대해 긍정적인 감정을 심어줌으로써 성과에 유의한 영향을 줄 것으로 판단된다. 헤이스 등(Hayes and Strosahl et. al. 1999)에 따르면 수용에 따른 긍정적 감정상태는 그러한 감정을 지속적으로 유지하기 위한 노력으로 이어지게 되므로 자신의 직무를 보다 잘 수행하기 위한 노력으로 이어지게 된다고 볼 수 있으며, 이에 따라 성과 역시 높아질 것으로 유추할 수 있다. 기존 연구 결과 부하의 리더 수용은 부하의 노력수준과 밀접한 관련을 갖는 것으로 나타났다. 리더 수용 정도의 증가는 결국 리더와의 긍정적 관계를 유지하기 위해 더 많은 노력을 하는 것으로 나타나게 되고 이에 따라 긍정적 성과로 이어지게 된다(Shamir and House et. al. 1993). 이러한 성과 향상을 위한 노력은 단지 개인수준의 노력뿐만 아니라 집단의 성과를 보다 잘 달성하기 위한 성과향상 노력으로 이어지게 된다. 이 경우 부하들은 자신이 속한 집단이나 조직을 위해 개인의 개별적 이해관계를 넘어서는 헌신적인 모습을 보임으로써(Howell and Shamir 2005) 집단의 성과향상에 기여하게 된다.

행동적 측면에서 보면 수용은 긍정적 감정상태의 유발과 더불어 자발적인 행동에도 유의한 영향을 미치게 된다. 보노와 헤이스(Bono and Hayes 2002)의 연구에 따르면 어떤 대상이나 현상에 대한 수용도가 높을수록 자발적이고 긍정적인 행동을 할 가능성이 높았으며 특히, 몰입이나 동기 등의 행동적 측면에서 수용은 중요한 의미를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과들과 이론적인 토대를 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 2 : 부하의 리더수용은 부하의 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

4. 리더수용의 매개효과

카리스마적 리더십의 선행연구들을 살펴보면 대부분의 연구에서 카리스마적 리더십이 조직성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Sosik and Avolio et. al. 2002). 대학생들을 대상으로 한 실험실 연구의 경우 카리스마적 리더 하에서 일하는 부하들의 성과가 높음을 보여준바 있다(Howell and Frost 1989). 카리스마적 리더십의 이러한 효과성에 대한 많은 실증연구들에서 카리스마적 리더십이 발휘될 때 추종자들의 동기수준에 영향을 미침으로써 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는바 리더에 대한 만족감, 노력 수준, 리더에 대한 신뢰, 조직몰입, 리더 및 부서의 성과, 조직시민행동 등 조직에 순기능적 역할을 하는 다양한 결과들에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타나고 있다. 하우스(House 1996)에 따르면 카리스마적 리더는 부하들에게 자신들의 업무에 대한 의미를 증가시키고 열정과 책임의식을 높여줌으로써 가능하다고 설명하고 있다. 소식(Sosik 2005)의 경우 자발적인 몰입의 증가에 따른 성과의 향상으로 이를 설명하고 있는데, 추가적인 업무수행노력에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구와 비슷한 맥락에서 부하의 심리적 측면에 초점을 두고 카리스마 리더십과 성과 간의 과정을 설명하고자 한 연구는 샴미르 등의 연구(Shamir and House et. al. 1993; 1998)의 연구가 대표적이다. 그들은 카리스마적 리더십의 효과를 추종자의 자아개념(self-concept)에 기반하여 설명하고 있다. 카리스마적 리더행동특성이 부하들의 동기유발기제를 자극시켜 자아개념에 긍정적인 영향을 미치고 이에 따라 부하들의 행동에 긍정적인 영향을 미침으로서 성과가 높아진다는 것이다. 부하의 자아개념에 대한 긍정적인 변화는 개인적 동일시(Personal identification), 사회적 동일시(Social identification), 내면화(Internalization) 등의 증가로 이어지며 궁극적

으로 성과에 유의한 영향을 미치는 것이다. 본 연구는 부하의 리더 수용의 매개효과에 초점을 맞추었는데 부하의 리더 수용은 부하의 성과와 밀접한 관련성을 갖고 있기 때문에 부하의 리더 수용은 부하의 태도나 행동에 유의한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 부하의 리더 수용이 높을수록 부하의 태도나 행동은 긍정적인 방향으로 형성되고 이에 따라 성과에도 밀접한 영향을 미친다. 그러므로 부하의 리더 수용은 카리스마적 리더십과 성과 간 관계를 매개하리라 판단할 수 있다. 비슷한 맥락에서 진행된 최근 연구(Wu and Wang 2012) 결과 역시 이를 뒷받침하고 있다. 이에 따르면 상사에 대한 충성도(loyalty to supervisor)가 카리스마적 리더십과 성과 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 이상과 같은 연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 3 : 부하의 리더수용은 카리스마적 리더십과 부하성과 간 관계를 매개할 것이다

5. 자아존중감의 조절효과

카리스마적 리더십의 조절변수에 대한 연구는 콩거와 카누거 (Conger and Kanungo 1988)의 연구 이후 꾸준히 관심을 받아왔다. 이들은 조직구조와 문화차원의 변수들이 카리스마적 리더십의 효과성을 조절해준다고 보았다. 또한, 리더십 대체요인들을 조절변수로 보고 카리스마적 리더십에 대한 조절효과를 검증한 연구도 있다 (Podsakoff and MacKenzie et. al. 1998). 비슷한 맥락에서 유클(Yukl 1999)은 위기의식 지각, 조직구조, 집단주의 변수를 설정하여 조절효과를 검증하였다. 그러나 부하의 특성을 조절변수로 설정한 연구는 그리 많지 않으며(Tuytens and Devos 2012), 특히 부하의 개인적 심리특성에 초점을 두고 조절효과를 분석한 연구는 하우엘과 샴미르 (Howell and Shamir 2005)의 연구를 제외하고는 거의 없다고 볼 수

있다. 귀인이론 관점에서 보았을 때 카리스마적 리더십은 모두에게 동일하게 발휘되는 것이 아니라 부하들의 개인적 특성이나 집단의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점에서 이러한 특성에 대한 연구는 필요하다고 볼 수 있다. 하우엘과 샴미르(Howell and Shamir 2005)의 연구는 부하의 자아수준에 따라 카리스마적 리더십의 효과가 다르게 나타남을 보여주고 있다.

본 연구에서는 부하의 리더 수용에 대한 카리스마적 리더십의 영향력을 부하의 자아존중감(Self-esteem)이 조절할 것으로 보았다. 자아존중감은 개인이 자신의 중요성, 유능함, 자신의 가치 등에 대해서 형성하고 습관적으로 유지하려는 자기 평가라고 정의할 수 있다(Coopersmith 1967). 하터(Harter 1993)의 경우 자아존중감은 전형적으로 평가되는 차원을 거쳐 개인의 가치에 대해 느끼는 주관적 감정으로 파악하는 등 일반적으로 자신에 대해 긍정적인 평가를 하는 정도를 의미한다.

캐스트와 버크(Cast and Burke 2002)는 자아존중감을 어떠한 행동의 결과로 얻어지는 자아존중감, 동기로서의 자아존중감, 완충역할을 하는 자아존중감의 세 가지를 말하고 있는데, 이 중 본 연구에서 다루고 있는 조절변수로서의 자아존중감은 완충역할을 하는 자아존중감이다. 이는 부정적인 정보나 결과를 통해서 자기 정체성에 피해를 받게 되었을 때 이를 완화하는 역할을 하게 된다.

자아존중감에 대한 기존연구를 살펴보면 자아존중감이 높은 사람은 낮은 사람보다 더욱 현실에 잘 적응하며, 높은 성취 및 긍정적인 삶의 태도를 가지고 있는 것으로 나타났다(Dubois and Flay 2004). 또한, 자아존중감이 높은 사람은 자신에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있기 때문에 문제가 되는 상황이나 어려움에 처하더라도 덜 민감하고 문제해결에 적극적인 자세를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 자아존중감이 높은 사람은 타인이나 상황에 의존적이기 보다는 다소 독립적이며 스스로 상황을 잘 극복하리라는 강한 믿음을 갖게 된다. 즉, 리더에게 의존하기 보다는 자기 자신이 주도적으로 해결한다. 그

러므로 자아존중감이 높은 사람은 낮은 사람보다 리더에게 의존하려는 경향이 낮게 나타날 것으로 추론할 수 있다. 리더로부터의 지휘와 지도의 필요성을 덜 지각하게 되고 이에 따라 리더의 영향력을 받아들이고자 하는 경향이 줄어들게 된다(Agle and Nagarajan et. al. 2006).

조직상황이 아닌 정치학이나 심리학 관련 기존연구들을 통해서도 자아존중감의 조절효과를 유추해볼 수 있다. 이에 따르면 카리스마적 리더의 부하들은 의존적인 특성을 가지고 있는 부하들이 많은데 이러한 부하들은 더욱 카리스마적 리더에게 영향을 받기 쉽다. 따라서 자아존중감이 낮은 부하들이 더욱 카리스마적 리더에게 의지하는 경향이 높을 수 있다(Kets de Vries 1988).

자아 존중감이 낮은 부하직원의 의존적인 특성으로 인하여 카리스마적 리더를 더욱 수용한다는 것과는 반대로 자아존중감이 높은 부하직원이 카리스마적 리더를 더 수용할 수 있다고 주장할 수도 있다. 예를 들어 카리스마적 리더가 제시하는 앞으로의 방향(비전)이 자아존중감이 높은 부하직원이 가고자 하는 방향과 일치하는 경우 부하직원은 카리스마적 리더에 대해 매력을 느낄 것이다. 또한 카리스마적 리더가 자신을 희생하면서까지 비전을 달성하려고 함은 물론 중대한 사항을 부하에게 위임하므로 부하직원은 리더에게 매력을 느끼고 신뢰하며 리더를 수용할 것이다. 그러나 만일 카리스마적 리더가 가고자 하는 앞으로의 방향이 자아존중감이 높은 부하직원이 가고자 하는 방향과 일치하지 않을 경우 카리스마적 리더는 부하에게 더 이상 매력적인 존재가 될 수 없다. 자아존중감이 높은 부하는 자신이 스스로 문제를 해결할 수 있다고 확신하므로 카리스마적 리더가 가고자 하는 방향 대신 자신이 가고자 하는 방향으로 밀고 나갈 것이다. 따라서 자아존중감이 높은 부하는 카리스마적 리더에 대한 수용도가 떨어지게 된다.

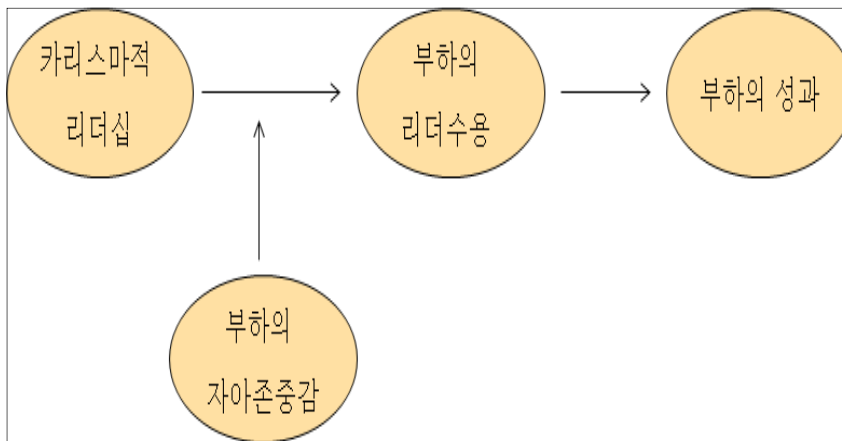
이러한 두 가지 측면에서 보았을 때 자아존중감이 높은 부하는 한편으로는 리더 수용도가 높을 수 있지만 다른 한편으로는 수용도

가 떨어지므로 두 가지 측면을 동시에 고려하면 자아존중감이 높은 부하는 카리스마적 리더에 대한 수용도가 낮게 된다. 이러한 두 가지 측면을 자아존중감이 낮은 부하에게 적용할 경우 자아존중감이 낮은 부하는 자신이 가고자 하는 방향과 관계없이 카리스마적 리더를 더욱 수용하게 되는바 그 이유는 자아존중감이 낮은 부하는 현재 처해 있는 상황을 극복할 수 있는 자신감이 결여되어 있기 때문이며, 따라서 카리스마적 리더가 가고자 하는 방향에 대해 적극적으로 수궁하게 되고 따르게 된다. 그러므로 두 가지 측면을 동시에 고려할 경우 자아존중감이 높은 부하와는 달리 자아존중감이 낮은 부하는 카리스마적 리더에 대한 수용도가 높게 된다. 이러한 이론적인 논의에 기초하여 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 4 : 부하의 자아존중감은 카리스마적 리더십과 부하의 리더 수용 관계를 조절할 것이다

이상과 같은 가설을 바탕으로 한 본 연구의 모형은 다음과 같다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구방법

1. 표본특성

가설검정을 위한 본 연구의 표본은 서울과 광주에 위치하고 있는 7개 금융권 회사에 근무하는 다양한 직급의 사원들로 구성되어 있으며, 이들을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 총 배포된 설문지는 300부이며 226부의 설문지가 회수되어 76%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 기록내용이 누락되었거나 중심화 성향이 두드러지게 보인 응답지 21부는 통계처리로 적합하지 않는 것으로 판단하여 실제분석에서 제외되었다. 따라서 본 연구에서 실제분석에 사용된 설문지는 총 205부로 유효 응답률은 78.4%이다. 최종 분석에 사용된 표본의 특성은 다음과 같다. 응답자의 68.3%가 남성이며, 전체 응답자의 평균연령은 38.7세로 나타났다. 학력별로는 고졸이하가 28.8%, 대학졸업자 65.2%, 대학원 이상 6%로 구성되어 있다. 직급별로는 평사원이 37.3%로 가장 많았으며 대리(주임)급이 31.8%, 과장급 19.4%, 부장급 11.5% 순서대로 구성되어 있다. 응답자들의 현 직장에서의 평균근속년수는 6년 8개월인 것으로 나타났다.

2. 측정도구

1) 카리스마적 리더십

카리스마적 리더십은 리더의 행동에 대한 부하의 지각에 기초하여 측정하였으며, 기존의 카리스마 리더십 측정도구 7개 항목(Bycio and Hackett 1995)을 이용하였다. 응답자는 ‘나의 상사는 나에게 성공과 성취의 상징이다’, ‘나는 그와 함께 하고 있다는 것을 자랑스럽게 여긴다’, ‘나의 상사는 부하들에게 높은 성과에 대한 기대를 지속적으로 전달한다’ 등과 같은 항목에 대해 (1) 전혀 그렇지 않다 (5) 매우

그렇다의 5점 척도로 응답할 수 있도록 하였다.

2) 부하의 리더수용

부하의 리더 수용이란 부하자신이 리더에 대해 믿고 받아들이려는 자세나 태도를 의미하며, 기존의 연구(House 1977; Graham 1988)를 토대로 개발된 측정도구(Kim and Cho et. al. 2009)를 이용하여 6개 항목으로 측정하였다. 설문항목은 리더가 지닌 구체적인 믿음에 대한 신뢰, 무조건적으로 리더를 받아들이고자 하는 감정, 자발적 복종, 리더와 자신을 동일시하려는 심리상태, 리더의 결정에 대한 인정, 리더의 추종이 조직에 대해 지니는 가치에 대한 긍정적 지각 등의 6가지 항목이며 응답자는 (1) 전혀 그렇지 않다 (5) 매우 그렇다의 5점 척도로 응답할 수 있도록 하였다.

3) 자아존중감

자아존중감은 자신의 능력, 의미, 성공 그리고 가치와 관련하여 자기 자신에 대해 가지고 있는 믿음의 정도를 의미하며 기존 측정도구(Van Dyne 2000)의 측정도구를 이용하여 7개 항목으로 측정하였다. 응답자는 ‘나는 우리 조직에서 중요한 사람이라고 생각된다’, ‘나는 우리 조직에서 가치 있는 사람이라고 생각한다’, ‘나는 우리조직에서 신중하게 받아들여지는 구성원이다’등의 항목에 대해 (1) 전혀 그렇지 않다 (5) 매우 그렇다의 5점 척도로 응답할 수 있도록 하였다.

4) 직무몰입

직무몰입은 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 감정적인 애착정도를 의미하며(Kanungo 1982), 카누거의 측정도구를 이용하여 6개 항목으로 측정하였다. 응답자는 ‘나는 내 시간의 대부분을 나의 직무에 할애하고 있다’, ‘나는 현재의 직무에 상당히 몰두하고 있다’, ‘나는 나의 직무를 잘 수행하기 위해 모든 노력을 다하는 편이다’등의 항목

에 대해 (1) 전혀 그렇지 않다 (5) 매우 그렇다의 5점 척도로 응답할 수 있도록 하였다.

5) 개인성과

개인성과는 자신의 성과에 대한 주관적 지각에 기초한 측정도구 (Pillai and Williams 2004)를 이용하여 5개 항목으로 측정하였다. 응답자는 ‘나는 비교적 높은 성과를 내고 있다고 생각한다’, ‘나는 기대에 부응하는 성과를 내고 있다고 생각한다’ 등의 항목에 대해 (1) 전혀 그렇지 않다 (5) 매우 그렇다의 5점 척도로 응답할 수 있도록 하였다.

3. 측정도구의 평가

척도의 평가를 위하여 문항분석법에 의한 항목선별과정을 실시하였다(Churchill 1979). 이는 구성개념들에 대한 설문항목들의 일차원성 여부를 확인하기 위한 것으로서 개별항목 대 전체 항목간의 상관계수(corrected item-to-total correlation)가 0.40미만인 항목들을 제거하였다. 분석 결과 카리스마적 리더십과 자아존중감은 각각 1문항이 제거되었으며, 직무몰입의 경우 2문항이 제외되었다. 나머지 변수들은 제거항목 없이 해당척도들을 그대로 활용하였으며, 이후 문항분석법에 의해 탈락한 항목들을 제외한 문항들에 대해 신뢰성 검증을 하였다. Cronbach α 계수를 통한 신뢰도의 측정결과에 따르면 카리스마적 리더십은 .888, 리더수용도는 .860, 자아존중감은 .869, 직무몰입은 .818, 지각된 개인성과는 .745의 비교적 높은 신뢰도를 지니고 있는 것으로 나타났다. 아울러 본 연구의 연구모형에 대한 가설검증에 앞서 측정하고자 하는 개념이 측정도구인 설문항목에 얼마나 잘 반영되어 있는지와 그 개념이 측정도구에 의해 얼마나 정확하게 측정되었는지를 나타내는 타당도를 알아보기 위해 확증적 요인분석(CFA)을

실시하였다.

확증적 요인분석을 위한 모형의 적합도를 살펴보면 χ^2 값(161.24, df=120)이 통계적으로 유의하게 나타나고 있으며(p<.01), CMIN 값은 1.34로 연구모형이 적합하다고 할 수 있다. 또한 GFI=0.901, TLI=0.927, CFI=0.966, RMSEA=0.047로 확증적 요인분석모형의 전반적 부합도는 양호한 것으로 나타났다.

IV. 분석결과

1. 상관관계분석

가설검증에 앞서 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다. 피어슨 상관관계분석결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수 간 상관관계, 평균 및 표준편차

변수	m	s.d	1	2	3	4	5
카리스마적 리더십(1)	3.11	.717	-				
리더 수용(2)	3.20	.69	.635**	-			
자아존중감(3)	3.21	.63	.023	-.162*	-		
개인성과(4)	3.40	.16	.459**	.429**	-.095	-	
직무몰입(5)	3.33	.62	.330**	.345**	.040	.301**	-

주) n=205, * p<0.05, ** p<0.01

상관관계 분석결과 카리스마적 리더십은 부하의 리더수용과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(r=.635). 또한, 카리스마

적 리더십은 부하의 성과와 직무몰입과도 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다($r=.459$, $r=.339$). 부하의 리더수용 역시 개인성과와 직무몰입과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다($r=.429$, $r=.345$). 그리고 자아존중감은 부하의 리더수용과는 유의한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났는데($r=-.162$), 이는 자아존중감이 높은 경우 수용도는 다소 떨어질 것이라는 본 연구의 가설과 맥락을 같이 한다. 이러한 상관관계 분석결과들은 본 연구에서 설정한 가설의 방향과 일치하는 결과라고 할 수 있다.

2. 가설의 검증

가설 1은 카리스마적 리더십이 부하의 리더수용에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것이다. 회귀분석 결과 독립변수인 카리스마적 리더십은 리더수용에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. <표 2>에서 보는 바와 같이 부하의 카리스마적 리더에 대한 지각은 부하의 리더 수용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.635$), 따라서 가설 1은 지지되었다.

가설2는 부하의 리더수용은 직무몰입 및 개인성과에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것이다. 회귀분석 결과 독립변수인 리더수용은 직무몰입 및 개인성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. <표 2>에서 보는 바와 같이 부하의 리더수용은 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.228$), 개인성과 역시 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.230$). 따라서 가설 2 역시 지지되었다.

다음으로 카리스마적 리더십과 성과 간 관계에서 부하의 리더수용의 매개효과에 관한 가설을 검증하기 위하여 베론과 케니(Baron and Kenny 1986)가 제안한 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 매개회귀분석의 절차는 첫째, 매

개변수에 대한 독립변수의 회귀 둘째, 종속변수에 대한 독립변수의 회귀 셋째, 종속변수에 대해 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계에서는 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 매개회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 검증된다. 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의적이지 못하면 완전매개역할을 하는 것이며, 유의적이나 감소할 경우는 부분매개역할을 하는 것으로 판단 할 수 있다(Baron and Kenny 1986). 아울러 매개효과를 확인하기 위하여 추가로 Sobel 검증을 실시하였다. Sobel 검증은 Z값이 -1.96보다 작거나 +1.96보다 크면 매개효과가 있는 것으로 판단한다(Mackinnon and Lockwood et. al. 2002).

우선 카리스마적 리더십과 직무몰입 간 관계에서 리더수용의 매개효과를 분석한 결과에 따르면, 제 1단계 및 제 2단계에서 카리스마적 리더십의 효과가 매개효과를 충족시키고 있으며, 3단계에서 리더수용의 직무몰입에 대한 효과가 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있는 조건하에서 카리스마적 리더십의 직무몰입에 대한 β 값은 0.330에서 0.185으로 낮아져 부분매개변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 가설3을 지지하는 결과이며, Sobel 검증 결과 역시 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다($Z = .252, p < .05$).

다음으로 카리스마적 리더십과 개인성과 간 관계에서 리더수용의 매개효과를 분석한 결과에 따르면, 제 1단계 및 제 2단계에서 카리스마적 리더십의 효과가 매개효과를 충족시키고 있으며, 3단계에서 리더수용의 개인성과에 대한 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있는 조건하에서 카리스마적 리더십의 직무몰입에 대한 β 값은 0.459에서 0.313으로 낮아져 부분매개변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 가설을 지지하는 결과이며, Sobel 검증 결과도 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다($Z = .281,$

p<.05). 따라서 가설3 역시 지지되었다.

<표 2> 매개 회귀분석 결과

	변수		
	수용 (매개변수)	직무몰입 (종속변수)	개인성과 (종속변수)
제1단계 (독립-매개) 카리스마적 리더십	.635**		
R ²	.401		
제2단계 (독립-종속) 카리스마적 리더십		.330*	.459*
R ²		.204	.207
제3단계 (독립/매개-종속) 부하의 리더수용		.185* .228*	.313* .230*
R ²		.231	.235

주) * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

마지막으로 자아존중감의 조절효과를 분석하기 위해 독립변수인 카리스마적 리더십과 조절변수인 자아존중감의 상호작용 변수 값에 대한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 먼저 부하의 리더수용을 종속변수로 하고 카리스마적 리더십을 독립변수로 투입하고, 이후 부하의 자아존중감을 투입한 후 카리스마적 리더십과 자아존중감의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력의 변화가 유의하게 발생하는지를 보았다. <표 3>에서 보듯이 상호작용 변수가 부하의 리더수용에 유의한 영향을 미치는 상황에서($\beta = -.358$) R² 변화량은 .045(p<.05)의 유의한 변화를 보였다. 따라서 자아존중감은 카리스마적 리더십과 부하의 리더수용 간 관계를 조절해주는 것으로 나타

나 가설 4 역시 지지되었다.

<표 3> 자아존중감의 조절효과분석 결과

	1단계	2단계	3단계
카리스마 리더십	.570*	.560*	.273
자아존중감		-.372*	-.258*
카리스마 리더십 × 자아존중감			-.358*
R ²	.313	.401	.446
ΔR ²		.088**	.045*

주) * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001 종속변수: 리더수용

V. 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 카리스마적 리더십의 효과성을 분석하는 것에 일차적인 초점을 두고 연구를 실시하였다. 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해서 성과변수로서 직무몰입과 개인성과를 설정하여 분석하였다. 아울러 카리스마적 리더십과 성과 간 관계를 보다 심층적으로 파악하기 위하여 매개변수와 조절변수의 효과를 동시에 분석하고자 하였다. 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 부하의 리더 수용을 매개변수로 설정하였으며 양자 간 관계를 조절해주는 조절효과를 살펴보기 위해서 부하의 자아존중감을 설정하였다. 이러한 관계를 토대로 가설이 설정되었으며 검증결과 본 연구에서 제시한 연구가설은 지지되는 것으로 나타났다으며 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 회귀분석결과 카리스마적 리더십은 부하의 리더 수용에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다($\beta=.635$). 국내 연구의

경우도 카리스마적 리더에 대해 복종과 수용 등의 현상을 보이거나 (조윤근·황호영 2007), 직접적으로 부하의 리더에 대한 수용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이경근·조용현 외 2008). 카리스마적 리더십과 리더수용 간의 관계를 다룬 기존 연구(Eatwell 2006) 결과 역시 비슷한 결과를 보여줌으로써 양자 간의 관계를 지지해주고 있다.

또한, 카리스마적 리더십은 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석결과 카리스마적 리더십은 부하의 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났으며($\beta=.330$), 개인성과에도 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다($\beta=.459$). 따라서 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향력이 검증되었다고 볼 수 있다. 직무몰입은 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 감정적인 애착 정도를 의미하는데(Kanungo 1982), 카리스마적 리더십을 발휘할 경우 실제 직무몰입은 증대되는 것으로 나타난 것이다.

현장에서 직무몰입을 높이기 위해서 리더는 카리스마적 리더십을 발휘하는 것이 중요하다고 인식하고 실제 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있도록 조직적인 차원에서 육성할 필요가 있을 것이다. 아울러 개인성과에도 긍정적인 영향을 미치는데 이는 카리스마적 리더를 따르는 부하들이 자신의 능력과 성과에 대한 긍정적인 기대를 갖게 됨으로써 나타나는 결과라고 볼 수 있다. 이러한 결과는 카리스마적 리더십이 직무수행에 관한 부하의 직무동기나 자기효능감(self-efficacy)을 높여 준다는 기존의 연구결과(Shamir and House et. al. 1993, 1998)와 맥락을 같이 한다. 따라서 구성원들이 자신의 성과에 대한 자신감과 현재의 직무성과를 높일 수 있다는 믿음을 심어주기 위해서 리더는 카리스마적 리더십에 주목할 필요가 있을 것이다.

둘째, 카리스마적 리더십은 부하의 직무몰입과 개인성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 리더 수용을 매개로 간접적인 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 카리스마적 리더십과 직무몰입 및 개인성과

간의 관계에서 리더 수용의 매개효과는 지지되는 것으로 나타났다. 매개효과를 검증하기 위해 실시한 매개회귀분석 결과 리더수용은 카리스마적 리더십과 직무몰입 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다으며 개인성과 간 관계 역시 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 카리스마적 리더를 따르는 부하들의 경우 리더를 대하는 태도가 긍정적으로 변화함으로써 나타나는 현상이라고 할 수 있다. 리더가 나를 훌륭한 리더십을 발휘한다고 하더라도 부하들이 받아들여려는 자세나 태도가 되어 있지 않으면 성과를 높일 수 없을 것이다. 이러한 결과는 카리스마적 리더십이 부하의 성과를 높이는 기제가 무엇인지를 알아보고자 하는 연구들과 입장을 같이함과 아울러 매개효과연구를 보다 풍부하게 할 수 있다는 점에서 이론적 및 실무적 차원에서 의미가 있다.

셋째, 카리스마적 리더십과 부하의 리더수용 간 관계에서 부하의 자아존중감 수준은 양자 간 관계를 조절해주는 요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 자아존중감의 조절효과를 분석하기 위해 독립변수인 카리스마 리더십과 조절변수인 자아존중감의 상호작용 변수 값에 대한 위계적 회귀분석 결과 상호작용 변수는 유의한 부(-)적 값을 갖는 것으로 나타났다($\beta = -.358$). 부하의 자아존중감은 카리스마적 리더십과 부하의 수용도 관계를 조절해주는데 부하의 자아존중감이 낮을수록 부하의 리더수용은 높아지는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 자아존중감이 높은 사람이 보다 독립적이고 타인에게 의존하기 보다는 자기 자신이 스스로 문제를 해결하고자 하는 경향(Dubois and Flay 2004)에서 비롯된 것으로 설명할 수 있으며, 카리스마적 리더십의 효과성에 대한 자아존중감의 조절효과를 분석한 기존연구결과(Kim and Cho et. al. 2009)과 유사하다. 카리스마적 리더십은 누구에게나 동일한 효과가 있기 보다는 자아존중감이 낮은 구성원들에게 더욱 효과적인 것이라 할 수 있으며 이는 실무현장에서도 유용한 의미를 갖는다. 만일 부하들의 자아존중감 수준이 전체적으로 떨어져있다고 판단되면 이에 따른 적절한 리더십은 카리스마

적 리더십이라고 할 수 있으며 성과에도 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구결과가 가지는 구체적인 시사점은 다음과 같이 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 기존의 카리스마적 리더십 연구들은 카리스마적 리더십과 리더십효과성의 관계에 대한 매개효과에 초점을 맞추었거나 또는 조절효과에 초점을 맞추어왔다. 그러나 본 연구에서와 같이 조절효과와 매개효과를 동시에 고려한 연구는 거의 없다고 보여진다. 따라서 본 연구는 기존의 카리스마적 리더십에 대한 연구를 확장했다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 기업현장에 다음과 같은 시사점을 제공해 준다. 카리스마적 리더들이 리더십효과성을 발휘하기 위해서는 카리스마적 리더행동을 보여주어야 함은 물론 부하들에게 카리스마적 리더로 지각되어야 하며 동시에 부하들이 리더를 수용하여야 한다. 뿐만 아니라 리더들은 부하들의 자아존중감이 높은지 혹은 낮은지 확인할 필요가 있다. 만일 부하들의 자아존중감이 낮을 경우 리더들은 자신이 원하는 방향으로 부하들을 이끌어도 부하들은 리더를 수용하므로 리더십효과성을 높일 수 있다. 그러나 만일 부하들의 자아존중감이 높을 경우 카리스마적 리더들은 부하들이 원하는 방향이 무엇인지 파악할 필요가 있으며 부하들이 원하는 방향을 비전으로 제시하고 몸소 실천 하는 것은 물론 중대한 사항에 대해 부하에게 위임함으로써 부하들로 하여금 자신을 믿고 수용하게끔 해야 한다. 물론 카리스마적 리더가 원하는 방향과 자아존중감이 높은 부하들이 원하는 방향이 일치할 때 부하들이 리더를 수용할 것인지는 향후 리더가 원하는 방향과 부하들이 원하는 방향의 일치여부를 측정하여 조절효과를 검증해야 한다. 따라서 본 연구는 카리스마적 리더십과 리더십효과성의 관계를 조절할 수 있는 또 다른 하나의 변수를 제시하고 있다는 시사점을 가진다.

2. 한계점 및 추후연구방향

본 연구가 갖는 의미 있는 결과와 시사점에도 불구하고 본 연구가 지닌 몇 가지 한계점은 다음과 같이 말할 수 있으며 아울러 추후연구 방향 역시 제시될 수 있다.

첫째는 표본 특성이 다소 제한적이라는 점을 들 수 있다. 비록 가설검증에 충분한 표본을 이용하였지만 본 연구에서 실시된 설문은 동일한 속성을 지닌 금융기관 종사자들을 대상으로 이루어졌다. 따라서 표본의 대표성이 다소 부족하므로 향후 연구에서는 더욱 다양한 집단을 대상으로 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 비록 변수의 특성에 따른 것이라고 하나 한 시점에서 동일한 응답자가 모든 변수에 대한 응답을 자기보고식으로 제공하였다는 점에서 소위 동일방법편의(Common method variance)의 가능성이 존재한다. 측정방법에 의한 편의뿐만 아니라 응답자에 의한 편의 역시 잠재적으로 존재할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 변수의 속성에 따라 자료의 확보시점을 달리하거나 타원천으로부터 자료 확보가 가능한 변수들을 고려할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 카리스마적 리더십과 성과 간 관계에 대한 매개 및 조절변수를 다루었으나 보다 다양한 매개요인이나 차등적 관계를 인식할 수 있는 다양한 변수의 효과를 고려하지 못하였다. 향후 보다 다양한 변수에 대한 연구가 이뤄져야 할 것이다. 이와 같은 한계를 극복하기 위해서 앞으로의 연구에서는 종단적 연구에 기초하여 인과관계를 구명할 수 있어야 할 것이며(백기복·김정훈 2013), 다양한 표본에 대한 반복연구를 통하여 연구결과의 일반화가능성을 제고시킬 수 있어야 할 것이다.

넷째, 성과변수로 설정한 개인성과의 경우 개인들이 자신의 성과에 대한 주관적 지각을 기초로 측정되었다. 따라서 실제 성과와는 다르게 나타날 수 있다. 예컨대 측정과정에서 이른바 사회적 바람직성

이 반영될 수도 있는 것이다. 추후 연구에서는 주관적 성과측정뿐만 아니라 객관적 성과 측정을 통해 카리스마적 리더십이 실제 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악할 필요가 있다.

끝으로 카리스마적 리더십은 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 포함하는데 본 연구에서는 긍정적인 측면에만 초점을 두고 부정적인 측면은 다루지 않았다는 한계점을 가진다. 부정적 측면은 카리스마적 리더가 갖는 막강한 힘이 자신의 이해를 위해 쓰이거나 또는 비윤리적 측면에서 말할 수 있다. 카리스마적 리더십의 부정적인 측면을 극복하는 시도로서 최근 윤리적 리더십과 진실한 리더십(Authentic leadership)의 연구가 국외(예를 들면, Burke 2006; Caldwell 2012)는 물론 국내(예를 들면, 김상덕·김학수 2012; 이명신·손승우 외 2009)에서도 활발하게 이루어지고 있다. 따라서 윤리적 리더십과 진실한 리더십에 대해 본 연구가 제시한 매개변수와 조절변수의 효과에 대한 연구가 이루어졌으면 한다.

아울러 후속연구를 위한 제언은 분석수준 관점에서 말 할 수 있다. 본 연구는 개인수준 관점에서 실시되었지만 최근 리더십 연구 연구에 있어서 중요한 연구관심 중 하나는 리더십이 집단 유효성에 미치는 메커니즘을 밝히는 것이다(Burke 2006). 따라서 리더십의 영향력이 개인 및 집단 수준에서 각각 어떻게 성과에 미치는가를 살펴보는 연구가 필요하다(Chen 2007).

이러한 점에 착안하여 추후 연구는 본 연구에서 제시한 변수들 간의 관계가 개인수준 뿐 아니라 집단수준에서 이를 분석 할 필요가 있다. 즉, 카리스마적 리더십과 리더수용 및 성과 간의 관계, 그리고 집단의 자아존중감이 집단수준에서도 성립하는지를 분석하는 것이다. 카리스마적 리더십이 집단수준에서 성립할 수 있는 점은 베버의 초기 연구에서도 간략하게 언급한 바 있으며 기존 연구에서도 카리스마적 리더십이 집단수준에서 설명이 가능하다고 보고 집단수준에서 영향력이 나타날 수 있음을 지적하고 있으므로(Kark and Shamir 2002; Kirkman 2009) 향후 이에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

< 참고문헌 >

- 김상덕·김학수, 2012, “윤리적 리더십은 언제 필요한가? 유통경로 리더의 조직간 관계관리 전략이 팔로워 성과에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 25, pp. 1555-1582.
- 백기복·김정훈, 2013, “리더십개발연구: 현황과 과제”, 『대한경영학회지』, 26, pp. 1929-1946.
- 이경근·조용현·장정하, 2008, “위기지각이 부하에 의해 인지된 카리스마 리더십과 리더수용도, 노력에 미치는 영향”, 『경영연구』, 23(3), pp. 89-118.
- 이명신·손승우·장영철, 2009, “윤리적 리더십의 영향요인과 조직 성과”, 『대한경영학회지』, 22, pp. 3169-3193.
- 조윤근·황호영, 2007, “변혁적인 리더십이 부하의 자기효능감에 미치는 영향과 부하의 상사 수용도 조절효과”, 『병원경영학회』, 12(7), pp. 78-101.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A. and D. Srinivasan, 2006, “Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationship among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma,” *Academy of Management Journal*, 49, pp. 161-174.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny, 1986, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp. 1173-1182.
- Berlew, D. E, 1974, “Leadership and Organizational Excitement”, *California Management Review*, 17, pp. 21-30.
- Bono, J. E. and R. Ilies, 2006, “Charisma, Positive Emotions and

- Mood Contagion”, *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 317-334.
- Bono, J. E. and S. C. Hayes, 2002, ACT at work, In F. W.
- Bryman, A, 1993, “Charismatic Leadership in Organizations”, *The Leadership Quarterly*, 4, pp. 289-304.
- Burke, C. W., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. and S. M. Halpin, 2006, “What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis”, *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 288-307.
- Bycio, P., R. D. Hackett and J. S. Allen, 1995, “Further Assessment of Bass’s(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 468-478.
- Caldwell, C., R. D. Dixon, L. A. Floyd, J. Chaudoin, J. Post and G. Cheokas, 2012, “Transformational Leadership: Achieving Unparalleled Excellence”, *Journal of Business Ethics*, 109, pp. 175-187.
- Cast, A. D. and P. J. Burke, 2002, “A Theory of Self-Esteem”, *Social Forces*, 80(3), pp. 1041-1068.
- Chen, G., B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen. and B. Rosen, 2007, “A Multi Level Study of Leadership, Empowerment, and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 331-346.
- Churchill, G. A., 1979, “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,” *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cicero, L. and A. Pierro, 2007, “Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employee’s Work-Group Identification”, *International*

Journal of Psychology, 42(5), pp. 297-306.

- Conger, J. A. and R. N. Kanungo, 1988, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", in. Conger, J. A. and R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, New Jersey: Prentice-Hall, pp. 78-97.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo, 1998, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks CA: Sage.
- Coopersmith, S., 1967, *The Antecedent of Self-Esteem*, San Francisco: W.H. Freeman.
- DuBois, D. L. and B. R. Flay, 2004, "The Healthy Pursuit of Self-Esteem", *Psychological Bulletin*, 130, pp. 415-420.
- Eatwell, R., 2006, "The Concept and Theory of Charismatic Leadership", *Totalitarian Movements and Political Religions*, 7(2), pp. 141-156.
- Erez, A. and A. M. Isen, 2002, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1055-1067.
- Frank, W. and B. Heike, 2009, "Theoretical Integration and Research Agenda: An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior", *Journal of Management*, 35, pp. 1428-1452.
- Graham, J. W., 1988, "Transformational Leadership: Fostering Follower Autonomy, Not Automatic Leadership," in. Hunt, J. G., Baliga, R. B., Dachler, P. H., and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*. MA: Lexington Books, pp. 73-79.
- Groves, K. S. and M. A. LaRocca, 2012, "Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social

- Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, pp. 215-229.
- Harter, S, 1993, “Causes and Consequences of Low Self-Esteem in Children and Adolescents” in. Baumeister, Roy F.(ed.) *Self-Esteem. The Puzzle of Low Self-Regard*. pp. 87-116.
- Hayes, S. C, Strosahl, K. and K. G. Wilson, 1999, *Acceptance and Commitment Therapy: An Experiential Approach to Behavior Change*, New York: Guilford Press.
- Hayibor, Sefa, Agle, Bradley R., Sears, Greg J., Sonnenfeld, Jeffrey A. and Ward Andrew, 2011, “Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO - Top Manager Relationships: An Empirical Investigation”, *Journal of Business Ethics*, 102 (2), pp. 237 - 254.
- House, R. J, 1977, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership,” in. Hunt, J. G. and L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, IL: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- House, R. J, 1996, “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, 7, pp. 323-352.
- Howell, J. M. and P. J. Frost, 1989, “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43(2), pp. 245-269.
- Howell, J. M. and B. Shamir, 2005, “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences,” *Academy of Management Review*, 30, pp. 96-112.
- Kanungo, R, 1982, “Measurement of Job and Work Involvement”,

- Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 341-349.
- Kark, R. and B. Shamir, 2002, "The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers". in Avolio, B. J. & F. J. Yammarino(Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Amsterdam: JAI Press, pp. 6-94.
- Kets de Vries, M. F. R, 1988, "Origins of Charisma : Ties that Bind the Leader and the Led.," in Conger, J. A. and R. N. Kanungo(Eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 237-252.
- Kirkman, Bradley L., Chen, Gilad, Farh, Jiing-Lih, Chen, Zhen Xiong, and Kevin B. Lowe, 2009, "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*. 52, pp. 744-764.
- Kim, K. S., Dansereau, F. and 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, pp. 143-172.
- Kim, K. S., Cho, Y. H, and D. M. Yang, 2009, "Who May Become Followers of Charismatic Leaders and Under what Circumstances?", *Journal of Human Resource Management Research*, 16(2), pp. 1-20.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G.

- and V. Sheets, 2002, "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects", *Psychological Methods*, 7, pp. 83-104.
- Meindl, J. R., 1995, "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach," *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 329-341.
- Pillai, R., 1996, "Crisis and the Emergence of Charismatic Leadership in Groups: An Experimental Investigation," *Journal of Applied Social Psychology*, 26, pp. 543-562.
- Pillai, R. and E. A. Williams, 2004, "Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17, pp. 144-159.
- Podsakoff, P. MacKenzie, MacKenzie, Scott B. and William H. Bommer, 1998, "Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp. 380-399.
- Sashkin, M, 1988, *The Visionary Leadership*, in. Conger, J. & R, N., Kanungo(Eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 122-160.
- Shamir, B., House, R. J. and M. B. Arthur, 1993, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organizational Science*, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E. Breinin, E. and M. Popper, 1998,

- “Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates’ Attitudes, Unit Characteristics, and Superior’s Appraisals of Leader Performance,” *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 387-409.
- Shamir, B. and J. M. Howell, 1999, “Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership,” *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 257-283.
- Sosik, J. J., 2005, “The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study,” *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 205-244.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. and D. I. Jung, 2002, “Beneath the Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management of Charismatic Leadership,” *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 217-242.
- Tuytens, M and G. Devos, 2012, “The Effect of Procedural Justice in the Relationship between Charismatic Leadership and Feedback Reactions in Performance Appraisal”, *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), pp. 3047-3062.
- Weber, M, 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, Glencoe, IL: Free Press.
- Weber, M, 1968, *Economy & Society*. New York: Bedminster. (Original work published 1925).
- Wu, M. and Jia Wang, 2012, “Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: the Mediating Role of Loyalty to Supervisors”, *International Journal of Human Resource Management*. 23(19), pp.

4069-4084.

- Van Dyne, 2000, "Collectivism, Propensity to Trust and Self-esteem as Predictors of Organizational Citizenship", *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), pp. 3-23.
- Yukl, G, 1999, "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 285-305.

< 국문참고문헌의 영문표기 >

- Baik, Ki-Bok and Jung-Hoon Kim, "A Review of Leadership Development Research", *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 26, No. 7. pp. 1929-1946.
- Cho, Yoon-Geun and Ho-Young Hwang, "The Effects of Transformational Leadership on Subordinate's Self-Efficacy and Subordinate's Acceptance Degree of Leader as Moderator", *Korean Journal of Hospital Management*, Vol. 12, No. 7. pp. 78-101.
- Kang, Chang-Hyun, 2002, "Regional Governance and the Delivery of Welfare Services: A Network Approach". *Korean Association for Public Administration*, Vol. 36, No. 2. pp. 313-332.
- Kim, Sang-Deok and Hak-Soo Kim, 2012, "The Moderating Role of Ethical Leadership on the Relationship Between Channel Leader's Relationship Management Strategies and Follower's Performances", *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 25, No. 3. pp. 1555-1582.
- Lee, Kyung-Geun, Cho, Yong-Hyun and Jung-Ha Chang, "The Effects of Crisis Perception on Charismatic Leadership, Subordinates' Leader Acceptance, and Effort", *Journal of Business Research*, Vol. 23, No. 3. pp. 89-118.
- Lee, Myung-Sin, Son, Seung-Woo and Young-Chul, Chang, "Determinants and Outcomes of Ethical Leadership", *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 22, No. 6. pp. 3169-3193.

The Effects of Charismatic Leadership on
the Followers' Performance:
An Investigation of a Mediating Effect of the
Followers' Leader Acceptance and a
Moderating Effect of the
Followers' Self Esteem

Kim, Kyoung-su
(Chonam National University)
Cho, Yong-hyeon
(Chonam National University)

Abstract

Previously, most of the research on charismatic leadership has mainly focused on the relationship between charismatic leadership and leadership effectiveness. However, there has not been sufficient investigation on the mediating variables and the moderating variables of this relationship. In this study, we tested the mediating effect of leader acceptance and the moderating effect of self esteem in charismatic leadership.

Based on related theory and literature review, hypotheses were developed and tested. Questionnaires were distributed to 300 employees of 7 financial companies. Among returned questionnaires, 205 samples were used for this study.

The results showed that charismatic leadership had significant positive effects on job commitment and

performance. Also, the results showed that followers' leader acceptance mediated the relationship between charismatic leadership and leadership effectiveness. Finally, self esteem moderated the relationship between charismatic leadership and the followers' leader acceptance. Implications and directions for future research are discussed in the discussion section and the limitations of this study are discussed in conclusion.

Key words : Charismatic leadership, followers' acceptance of leader, Sel-esteem,