

석사학위논문

# 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

양 전 형

2004년 6월

석사학위논문

# 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

양 전 형

2004.

# 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계

지도교수 강 영 순

양 전 형

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.



양전형의 경영학석사학위논문을 인준함.

위 원 장

---

위 원

---

위 원

---

제주대학교 경영대학원

2004년 6월

# 목 차

<b>제1장 서론</b> -----	1
제1절 연구의 배경 및 연구목적 -----	1
제2절 연구의 범위 및 방법 -----	2
제3절 논문의 구성 -----	2
<b>제2장 이론적 배경</b> -----	4
제1절 리더십의 개념과 리더십 이론의 발전과정 -----	4
1. 리더십의 개념 -----	4
2. 리더십 이론의 발전과정 -----	5
제2절 카리스마리더십 -----	11
1. 카리스마리더십의 개념 -----	11
2. 카리스마리더십 이론들 -----	14
3. 카리스마리더십 연구성과 -----	20
제3절 카리스마리더십의 결과변수 -----	23
1. 카리스마리더십과 창의성간의 관계 -----	23
2. 카리스마리더십과 혁신행동간의 관계 -----	32
제4절 카리스마리더십의 조절변수 탐색 -----	35
1. 신뢰 -----	35
2. 조직지원 의식 -----	39
3. 혁신 분위기 -----	42
<b>제3장 실증연구의 설계</b> -----	46
제1절 연구 모형 및 연구가설의 설정 -----	46
1. 연구 모형 -----	46
2. 연구 가설 -----	47
3. 변수의 조작적 정의 -----	51
제2절 자료의 수집과 분석 -----	53
1. 조사표본의 설계 -----	53
2. 설문지의 구성 -----	54
3. 분석방법 -----	54

<b>제4장 실증연구의 결과</b> -----	55
제1절 신뢰도 및 타당성 분석 -----	55
1. 신뢰성 분석 -----	55
2. 타당성 분석 -----	56
제2절 변수들의 기술통계 -----	60
1. 변수들의 기초통계 결과 -----	60
2. 변수간 상관관계 분석 -----	60
제3절 실증연구의 결과 -----	61
1. 가설 1의 검증 -----	61
2. 가설 2의 검증 -----	62
3. 가설 3의 검증 -----	63
4. 가설 4의 검증 -----	66
5. 가설 5의 검증 -----	68
6. 가설 6의 검증 -----	69
<b>제5장 요약 및 결론</b> -----	72
제1절 연구결과의 요약 -----	72
제2절 연구의 시사점 및 한계 -----	73
<b>참고문헌</b> -----	76
<b>ABSTRACT</b> -----	82
<b>설문지</b> -----	84

<그림차례>

<그림 2-1> 리더십 이론의 발전 과정-----	10
<그림 2-2> 카리스마적 리더십의 4단계-----	13
<그림 2-3> HOUSE의 카리스마적 리더십 모델-----	15
<그림 2-4> 카리스마 자아개념 이론-----	19
<그림 3-1> 연구모형 -----	46
<그림 4-1> 창의성을 종속변수로 한 상사에 대한 신뢰의 조절효과 -----	67
<그림 4-2> 혁신행동을 종속변수로 한 상사에 대한 신뢰의 조절효과 -----	68
<그림 4-3> 창의성을 종속변수로 한 조직혁신분위기의 조절효과 -----	70
<그림 4-4> 혁신행동을 종속변수로 한 조직혁신분위기의 조절효과 -----	71

<표차례>

<표 2-1> 카리스마적 리더 대 비카리스마적 리더의 행위 구분-----	12
<표 2-2> 카리스마적 리더십의 표본에 따른 분류 -----	22
<표 2-3> 접근방식에 의한 다양한 창의성의 개념 -----	29
<표 2-4> 창의성을 증대시키는 팀 내부 요인들 -----	30
<표 3-1> 연구표본의 인구통계적 특성 -----	53
<표 3-2> 측정문항 및 출처 -----	54
<표 4-1> 신뢰성 분석 -----	55
<표 4-2> 카리스마리더십에 대한 타당성 검증 -----	57
<표 4-3> 종속변수의 타당성 검증 -----	58
<표 4-4> 조절변수의 타당성 검증 -----	59
<표 4-5> 변수들의 기술통계 분석 결과 -----	60
<표 4-6> 변수간 상관성 분석 -----	61
<표 4-7> 카리스마리더십과 부하의 창의성간의 관계 -----	62
<표 4-8> 카리스마리더십과 부하의 혁신행동간의 관계 -----	63
<표 4-9> 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 학력의 조절효과 -----	65
<표 4-10> 상사에 대한 신뢰의 조절효과 -----	66
<표 4-11> 조직지원의식의 조절효과 -----	69
<표 4-12> 조직혁신분위기의 조절효과 -----	70

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 연구목적

오늘날 조직사회에서는 급변하는 환경에 적응하기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 조직 내에서 이러한 점에 특히 중요한 역할을 맡고 있는 실체가 리더이다.

카리스마적 리더십에 관하여 경영학 차원에서 본격적으로 연구하기 시작한 것은 1970년대말, 1980년대 들어서면서부터였다. 즉 House(1977)는 일찍이 경영조직에서의 카리스마적 리더십의 중요성을 인식하여 카리스마적 리더십 모델을 제시한 바 있으며 1980년대 중반에 Conger and Kanungo(1987)는 Max Weber의 카리스마 개념을 발전시켜 행위중심의 카리스마적 리더십 이론을 제시하기에 이르렀다. 한편, 비슷한 시기에 Bass(1985)도 변혁적 리더십 이론을 제시하면서 변혁적 리더십의 가장 중요한 요소로서 카리스마를 내세우게 된다. 특히, Conger and Kanungo(1992)는 리더십 이론들 중 성과에 가장 큰 영향을 미치는 이론이 카리스마적 리더십 이론이라고 평가하고 있다. 그리고 카리스마적 리더십에 대한 이론들도 발표되기 시작하였으며 오늘에 이르기까지 그 열기가 계속되고 있는 것이다.

그러나 카리스마적 리더십에 대한 이러한 많은 학자들의 관심에도 불구하고 아직도 카리스마적 리더십과 관련하여 연구되지 않은 분야가 많이 남아 있다. 카리스마적 리더십 적용과정에서 상황 변수들에 대한 고찰도 그중 하나이다. 즉 카리스마적 리더십의 효과는 모든 상황에서 큰 성과를 거둘 수 있는가하는 문제이다. 한 이론이 모든 상황에서 성립하리라고 가정한다는 것은 지나친 전제라고 생각하여 Pillai and Meindl(1998) 등 몇몇 학자들은 카리스마적 리더십의 상황 변수들에 대하여 관심을 가져야 한다고 주장한 바 있다.

기업의 궁극적 목적은 지속 가능한 성과에 있다고 보며, 리더의 스타일과 수많은 상황에 따라 성과가 증감될 것이다. 조직에 있어서 어떤 스타일의 리

더십이 최상이라고 확증할 수는 없겠지만 카리스마가 뉴 리더십 연구에서 상당히 중요한 요소로 평가되고 있다. 본 연구는 카리스마리더십의 성과연구에 대한 최근의 열기에 맞춰, 자신의 상사를 카리스마 리더라고 지각하는 부하들이 자신의 창의성도 높게 지각하는지와 혁신행동도 많이 나타나는지를 규명하고, 양자간에 부하의 특성 및 조직특성의 조절효과를 검증하고자 하는데 그 목적이 있다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 카리스마리더십이 부하의 창의성과 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지 알아보고 양자 사이에 부하의 특성인 학력과 상사에 대한 신뢰, 조직의 특성인 조직지원 의식과 조직혁신 분위기가 어느 정도의 조절효과가 있는가 하는 연구를 하고자 각 변수들의 개념과 관계, 조절효과 등 기존문헌들을 탐색한 후, 설문지법을 이용한 실증조사를 실시하였다. 연구대상은 제주지역에 있는 금융업 종사자에 한정하였다.

카리스마리더십의 결과변수와 조절변수 사이에 여섯 항목의 가설을 설정하여 연구를 시작했으며 각 변수의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's Alpha계수를 계산하고 변수들 중 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 단일 차원의 타당성 검증방법으로 주요인분석을 실시하였다. 또한 측정변수간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시하였으며, 연구가설의 검증을 위해 선형회귀 분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 제3절 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경과 연구목적을 간략하게 기술하고 본 연구논문의 범위와 방법, 구성에 대하여 소개하였다.

제2장은 이론적 배경으로 리더십의 개념과 리더십 이론의 발전과정에 대해



여 탐구하였고, 카리스마리더십의 개념과 이론들 그리고 카리스마리더십의 연구성과를 살펴 본 후, 본 연구에 필요한 종속변수인 창의성 및 혁신행동의 개념과 카리스마리더십과의 관계를 살펴보았고, 본 연구의 설계상 조절변수인 신뢰, 조직지원 의식, 혁신분위기에 대한 개념과 조절효과에 대하여 탐색하였다.

제3장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설 여섯 항목을 설정 및 제시한 후 변수를 조작적으로 정의하였으며, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문지 구성 및 분석방법 등에 대하여 소개하였다.

제4장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하였고 변수들의 기초통계 결과와 변수간 상관관계 분석결과를 제시하였으며 가설 여섯 항목에 대한 실증연구의 결과를 각각 제시하였다.

제5장은 연구결과를 요약하였으며 본 연구의 시사점과 본 연구가 지니는 몇 가지 한계를 살펴보았다,



## 제2장 이론적 배경

### 제1절 리더십의 개념과 리더십 이론의 발전과정

#### 1. 리더십의 개념

Stogdill(1974)이 리더십의 정의가 이를 정의한 학자의 수만큼 많다고 지적하였던 바와 같이 연구자들은 항상 리더십을 그들의 개인적인 관점에서 가장 흥미있는 측면만을 강조하여 정의를 내리고 있어서 학자들의 리더십에 대한 정의는 무엇이 정답이라고 말할 수 없으며, 각자의 견해에 따라 그 특징과 차이를 보이고 있다.

그렇지만, 학자들이 내린 정의들을 종합해 보면 대체적으로 리더십은 “집단에 대한 영향력, 사회적 프로세스, 리더 개인의 역량, 비전, 교류의 과정, 목표 등과 관련되는 것”으로 볼 수 있다.

시간의 흐름에 따라서도 리더십의 정의는 다양한 형태로 변화되어 온 것을 알 수 있다. 1960년까지의 리더십 정의가 집단이나 조직의 목표달성을 위한 특수한 권력형태로 이해하려 했던 반면, 1970년대 들어서는 주로 사회적 영향력 행사측면에서 리더십을 이해하려 했던 흔적들을 엿볼 수 있다.

그러나 1980년대 이후에 들어와서는 리더십을 조직의 비전과 결부시켜 이해하고 있다는 점이 특이하다. 이러한 추세는 경영학의 일반적 흐름과 무관하지 않다고 생각된다. 즉, 1960년대까지의 경영학의 흐름이 과학적 관리방식에 입각한 효율적 목표달성에 치중해 왔던 점을 고려할 때, 당대의 리더십 정의가 목표를 중시했던 배경을 이해할 수 있다.

이와 같은 것들을 종합하여 리더십의 개념정리를 해 보면, “일정한 상황에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하여 개인이나 집단의 맡은 직무를 적극적으로 수행하도록 하는 사회적 영향력 행사기술”이라고 할 수 있다.

## 2. 리더십 이론의 발전과정

리더십에 대한 체계적이고 과학적인 접근이 이루어진 것은 20세기 이후라 할 수 있다. 그 전에도 리더십은 존재해 왔지만 다분히 주관적인 측면이 농후하였다. 리더십 연구의 초기 이론들은 대부분 리더의 유효성을 발생시키는 주요인 즉 효과적인 리더를 나타내는 리더의 자질, 행동 및 상황들을 인식하는데 초점을 맞추어 왔다. 이러한 전통적 리더십 이론에 대한 가장 일반적인 접근법은 특성론, 행동론, 상황론적 접근방법이다.

첫째, 특성론적 접근법은 리더에 초점을 맞추어, 성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더, 리더인 사람과 아닌 사람을 구분시켜 주는 특성이 무엇인지를 규명하는데 중점을 두고 있다. 이 접근법은 리더는 다분히 타고나는 것으로 인식하고 있다. 그러나 일반화된 공통적 특성이 존재하기 어렵고 이를 검증할 만한 이론적 근거가 미약하다.

둘째, 행동론적 접근법은 리더와 부하의 관계에 초점을 맞추어, 부하에게 바람직한 영향을 미치거나, 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동유형이 무엇인가를 규명하는데 중점을 두고 있다. 이 접근법은 보편적이고 일반적인 유효한 리더십을 탐구하는 것이지만 리더, 부하, 조직이 처해진 상황을 전혀 고려하지 않고 있다.

셋째, 상황론적 접근법은 리더와 추종자간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인을 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동의 유효성이 상황적 요인에 따라 어떻게 다른가를 규명하는 이론이다. 이는 행동론의 보편성을 부정하여 리더, 부하, 조직이 처한 상황에 따라 유효한 리더십은 다르다는 개념이다. 그러나 이 접근법은 리더가 많은 상황을 고려하여 리더십을 발휘한 시간이나 능력이 없고 특히 미시적 상황변수를 고려할 경우 더욱 그러하다는 비판을 받고 있다.

상당 기간동안 리더십 연구의 주류를 이루어 왔던 전통적 리더십의 접근방법들은 전술한 딜레마에서 빠져 나오지 못한 채 서로 분리되어 연구되어 왔거나 행동론에서 보편성을 추구한 연구결과를 다시 상황론에서 상황에 따라 유효한 리더십이 다르다는 결론을 내어왔다.

1980년대 들어서면서 새로운 리더십 또는 새로운 장르의 리더십이라 불리는 새로운 형태의 리더십 이론들이 발표되기 시작하면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도되었다. 이러한 리더십이 등장하게 된 원인은 조직 내·외적 환경의 변화와 전통적 리더십의 한계 때문이다.

조직을 둘러싼 외적 환경은 1980년대 들어서면서 급변하기 시작하여 기존의 안정적 환경을 전제로 정립되었던 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 현상을 유지하고 기대되는 성과를 요구하던 리더십 이론들이 한계에 부딪히고 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다.

우리나라의 경우 1990년대 들어서면서 새로운 형태의 리더십에 대한 연구결과가 보고되기 시작하였는데, 이 시기는 한국 기업을 둘러싼 환경이 그 어느 때보다 급변하기 시작한 시기이다. 1990년대 초반 WTO체제의 출범과 자유무역주의 확산으로 인한 세계화를 필두로 정보 및 지식기술의 급격한 발달, 지식 소비자층의 확산으로 인한 요구의 다양화, 인터넷이라는 새로운 가상 시장의 형성, 기업 간 경쟁의 격화 등은 이에 대비하지 못한 우리 기업들을 당황하게 하기에 충분하였다.

이러한 외적환경의 변화는 새로운 경영패러다임을 필요로 하게 되었고, 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다. 또한 혁신적 경영패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하게 되었고, 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다.

사실 조직의 유연성과 혁신성의 주체는 구성원이며, 유연하고 혁신적인 조직을 만들기 위한 수단은 이들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있는 조직이란 장에서 리더가 어떤 역할을 수행하는가에 달려 있다. 과거의 전통적 리더십 이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십 형태는 안정된 환경하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업환경 하에서는 기업이 성장·발전하는 데

있어서 한계에 직면할 수 밖에 없다. 급변하는 기업환경 하에서는 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 결과로 새로운 형태의 이론들이 연구되기 시작하였다.

한편 전통적 리더십의 내재적 한계도 새로운 리더십의 출현을 촉진시키는 계기가 되었다. 전통적 리더십 이론 중 가장 풍부한 연구결과를 양산한 상황이론은 연구 편수와 연구자 수에 비해 실무에 그다지 도움을 주지 못하였다. 그 이유는 연구결과 만큼이나 많은 미시적 상황을 제시하였고, 이것은 실무자들로 하여금 유효한 리더십 발휘를 위한 상황탐색을 포기하게 되는 요인으로 작용하였다. 현실적으로 실무자들은 조직현장에서 제 상황요인을 탐색할 시간적·정신적 여유를 갖지 못하기 때문이다. 결국 리더십 상황이론들은 실무에 의미를 부여할 만한 결과를 보여주지 못했기 때문에 실무자들은 전통적 리더십 연구에 실망하였고, 새로운 리더십을 요구하게 되었다.

최근 리더십 관련 서적의 베스트셀러를 보면 대부분 어려운 역경을 이겨내고 성공적으로 조직을 이끈 최고경영자나 지도자의 리더십에 관한 것들이다. 또한 이들의 리더십 행동은 대부분 새로운 리더십 이론들에서 다루는 주제를 몇 가지 이상 보이고 있다.

즉, 비전 제시, 목적 공유, 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계, 구성원의 열정 중시, 창의적이고 혁신적 사고 및 행동 등이 그것이다. 이것은 기존의 전통적 리더십 이론의 한계를 보여 주는 실례이기도 하다. 전통적 리더십 이론들은 그 연구대상을 대부분 중간 관리층의 리더십에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 CEO는 기업의 성패를 좌우하는 가장 중요한 위치에 있는 존재이며, 조직내에서 가장 중요하고, 어려운 의사결정을 내리고 실천하게 하는 실체이다. 따라서 이들의 리더십은 전통적 리더십 하에서 연구되어온 리더십 행동과는 다른 형태로 나타날 수 밖에 없다. 이에 대한 갈망은 새로운 리더십을 출현시키는 촉매제로 작용하였다.

참고로 새로운 리더십 이론들이 최고경영자에게만 적용되는 것은 아니다. 물론 최고 경영자들을 대상으로 한 연구결과들이 많이 발표되기는 하지만 뉴 리더십 이론들은 중간경영층에게도 적용할 수 있다는 것이 속속 증명되고 있

다. 더불어 전통적 리더십 이론들은 여러 상황들을 고려한 후 주어진 목표달성을 위해 리더가 부하에게 어떻게 영향력을 행사하는 것이 효과적인가에 초점을 맞추어 왔지만, 리더가 어떻게 역경을 이겨내고 목표 이상의 성과를 이루어낼 것인가에 대한 관심은 전무하였다. 그런데 성공을 이끈 리더들은 구성원들을 어떻게 고무시키고 변화시켰는가에 대한 관심이 고조되면서 그러한 리더십을 설명해 줄 수 있는 이론이 필요하였고, 이것은 새로운 리더십 출현의 계기가 되었다.

이러한 새로운 형태의 리더십 이론들은 평균적 리더십 관점(average leadership)의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchange)등으로 대표된다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있으며 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전통적 리더십 이론들은 현상을 유지하거나 통상적으로 기대되는 수준의 성과를 이끌어 내는 데 치중한 반면, 새로운 리더십 이론들은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 전통적 리더십 이론들은 변화를 주도하기보다 현상 유지와 관련된 리더십에 치중해 온 반면 새로운 리더십 이론들은 집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 구체화하여 구성원의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 전통적 리더십 이론에서는 리더십의 상징적 기능과 의미창출 기능에 대해 별다른 관심을 보이지 않고 있으나, 새로운 리더십 이론들은 리더의 상징적 행동과 하위자에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 전통적 리더십 이론에서는 다분히 상사와 부하간의 수직적 상호관계에 초점을 두는 반면 새로운 리더십 이론에서는 팔로어의 중요성을 인식하여 리더와 팔로어간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계를 강조하고 있다.

다섯째, 전통적 리더십 이론은 리더십 환경의 변화를 경시하는 반면, 새로운

리더십 이론에서는 조직적·집단적 측면의 리더십 환경변화를 고려하고 있다.

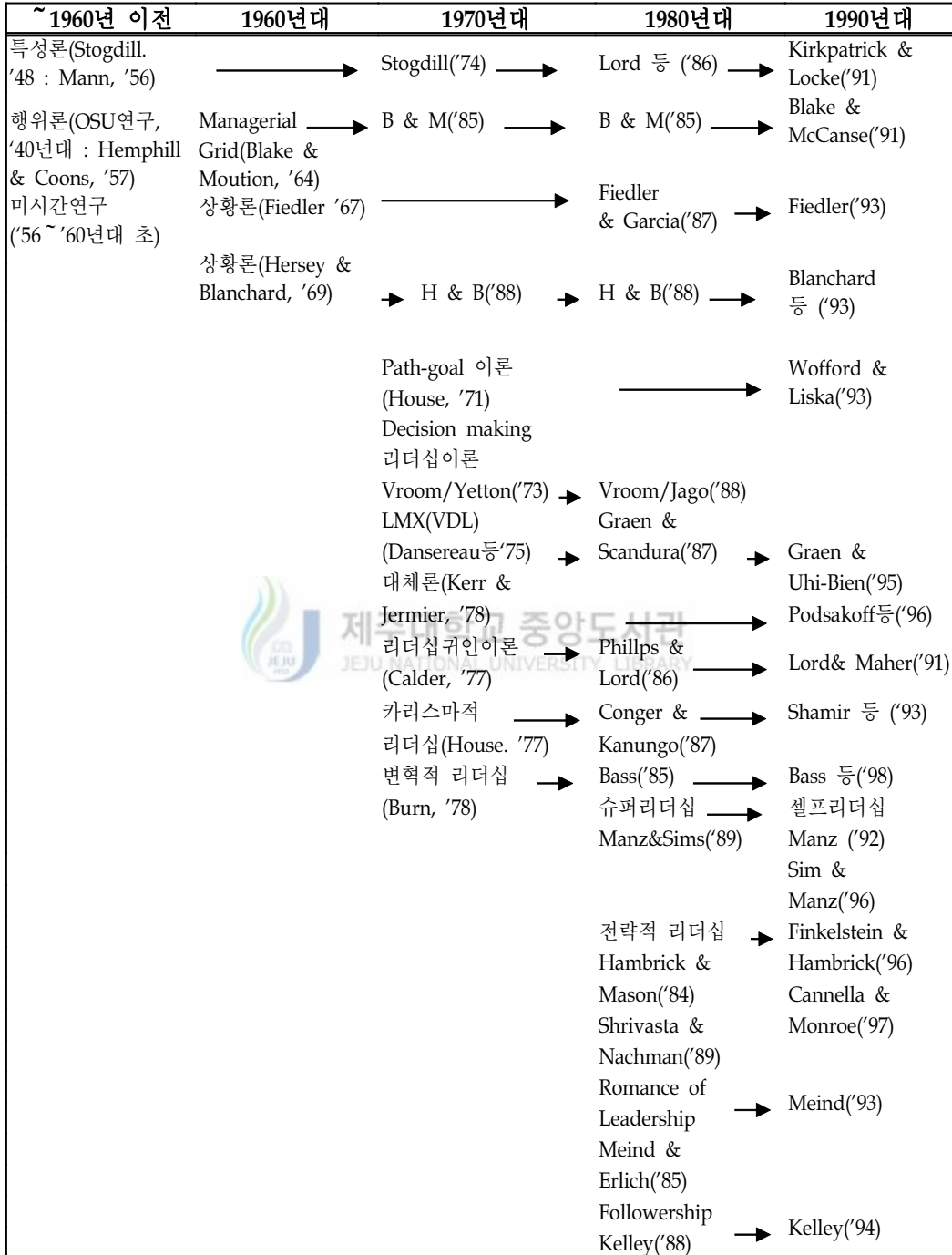
여섯째, 새로운 리더십 이론들은 전통적 연구에서 리더십 유효성에 대한 판단 기준으로 다루지 못했던 임파워먼트, 자아개념, 혁신행동, 자발적 행동 등의 변수를 분석하고 있다. 이를 통해 뉴리더십 이론들은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들을 다룸으로써 기존의 이론들을 보완시켜주고 있다.

백기복(2000)은 이와 같은 리더십 이론의 발전과정을 연대기와 사상적 측면을 종합하여 <그림 2-1>과 같이 요약하고 있다. 이 그림을 보면 1960년대 후반 이전에는 특성론과 행동이론이 리더십 연구의 주류를 이루다가 1967년 Fiedler의 상황적합성 이론이 발표되면서 1970년대까지 상황론이 리더십 연구의 주류를 차지하고 있다. 그러다가 1977년 House의 카리마적 리더십과 1978년 Burns의 변혁적 리더십이 발표되고 이들 연구성과들이 Conger & Kanungo(1987)와 Bass(1985)에 의해 정교화되면서 이에 대한 연구가 다시 촉발되고 있으며, 1980년대 들어서면서 슈퍼리더십, 전략적 리더십, 로망스 리더십, 팔로어십 등의 새로운 리더십 이론들이 속속 등장하고 있다.<sup>1)</sup>

---

1) 강영순·김정훈, 「리더십과 리더십 유효성」, (서울 : 무역경영사, 2002).

<그림 2-1> 리더십 이론의 발전과정



자료 : 백기복, 「이슈리더십」, (서울:창민사, 2000).



## 제2절 카리스마리더십

### 1. 카리스마리더십의 개념

리더십이라고 하면 불가능한 업적을 달성한 정치적 또는 조직의 리더를 떠올리게 한다. 리더로서 추종자들에게 자신감을 심어주고 커다란 감성적 반응을 불러 일으켰던 예를 우리는 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다. 이러한 리더들은 추종자들과 특별한 관계를 발전시켜 기대이상의 성과를 냈던 경우로서 종종 카리스마적이라고 묘사된다(Nahavandi, 1997).

카리스마의 개념은 1920년대 Max Weber가 최초로 소개하였다. 그는 합법적 권력의 세 가지 형태를 전통적 권위, 법적 권위, 그리고 카리스마적 권위로 분류하고 그 중 카리스마적 권위에 기초하는 카리스마적 리더십을 발표하여 지금까지 여러 사회과학 분야에서 연구되어 왔다.

카리스마에 대한 Weber의 주요한 관점을 살펴보면 그(녀)는 항상 숭고한 사명(Mission)을 내세우며 다른 사람들로 하여금 그를 믿도록 하는 능력이 뛰어나고, 비범한 성과나 사건을 만들어냄으로써 자신의 카리스마를 추종자들에게 수시로 입증하려는 특성을 갖는다. 그(녀)가 이끄는 집단의 추종자들 중 몇몇은 그들의 리더에 준하는 카리스마를 갖게 되고, 그러한 리더의 영향력은 시간이 지나가면서 카리스마의 일상화(Routinization of Charisma)를 통해서 대체되게 된다. 또한 카리스마는 가치중립적이라는 관점을 갖는다.<sup>2)</sup>

카리스마리더십이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 리더십 분야의 저명한 학자인 House가 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표하고 난 후부터 였다.

‘Charisma’라는 말은 ‘gift(신이 주신 재능)’을 뜻하는 그리스어에 어원을 두고 있다. 한사람이 논리적인 방법으로는 설명할 수 없는 힘을 가지고 있다고 믿어질 때 우리는 그(녀)가 카리스마를 갖고 있다고 표현한다.

Weber는 카리스마적 리더십을 리더에 대한 지각(Percpotion)의 결과라고 보고 리더가 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있게 된다고 하였다. 즉,

---

2) 백기복, 「이슈리더십」, (서울 : 창민사, 2000).

리더가 갖고 있는 어떤 특성을 실제보다 큰 것처럼 느끼게 됨으로써 추종자들은 리더를 믿고 따르게 된다는 것이다. 어떤 사람이 카리스마를 갖고 있다고 사람들이 인식하게 되면 그를 초인적 영웅, 영적인 지도자 등으로 이상화하고 숭배하게 되는 현상까지 나타나게 된다.

카리스마적 리더십을 행동이론적 관점에서 심도있게 분석한 학자들은 Conger and Kanungo였다. 그들은 카리스마적 리더십으로 분류될 수 있는 리더의 행위들을 그렇지 않은 경우와 비교하여 <표 2 - 1>과 같이 정리하였다.

<표 2 - 1> 카리스마적 리더 대 비카리스마적 리더의 행위구분

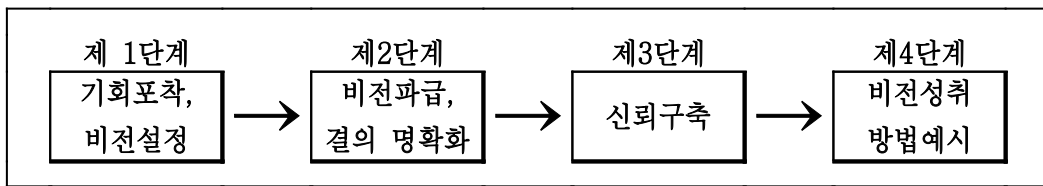
행위요소	카리스마적 리더	비카리스마적 리더
현상에 대한 태도	현 상태에 근본적으로 불만족하여 변화시키려고 노력함.	근본적으로 현 상태에 만족하고 그것을 유지하려 함.
미래의 목표	현상태를 크게 뛰어넘는 이상적 비전을 제시.	현 상태에서 크게 차이가 나지 않는 목표 중시.
존경스러움	관점과 비전을 공유케 됨으로써 하급자들이 존경하고 동일시 또는 모방하려 함.	관점을 공유하므로 하급자들이 존경케 됨.
전문성	기존의 질서를 뒤엎을 수 있는 혁신적 수단(방법)을 사용하는데 있어 전문가로 인정받음.	현 질서하에서 목표를 달성하는데 필요한 수단을 사용함에 있어 전문가임.
환경에 대한 민감성	현 상태를 변혁하는데 크게 필요한 환경에 대한 민감성 갖춤.	현 상태 유지가 목적이므로 환경적 민감성의 필요성이 낮음.
명확성	미래의 비전과 리더십 동기에 있어 매우 명확함.	목표도 리더십 동기도 명확하지 않음.
힘의 원천	전문성, 존경, 특출한 영웅에 대한 하급자들의 칭송에 기초한 개인적 힘에 의지함.	직위권한과 개인적 힘 (보상, 전문성, 처지가 비슷한 친구에 대한 호의 등)에 기초함.
리더-추종자와의 관계	-엘리트, 기업가, 하나의 모델. -사람들을 혁신하여 급진적 변화를 수용토록 함.	-평범, 합의추구 또는 지시적. -자신의 관점을 공유하도록 하급자들을 몰아붙이거나 지시함.

자료 : J.A. Conger, & R.N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*(Vol. 12, No. 4, 1987), pp. 637-647.

한편 Conger는 이러한 카리스마적 리더가 자신의 스타일을 발휘하는 과정을 4단계 모델로 제시하였다<그림 2 - 2 참조>.

이 그림에 따르면 리더가 어떻게 카리스마를 갖게 되는지가 발전단계별로 기술되어 있다.

<그림 2 - 2> 카리스마적 리더십의 4단계



자료 : J.A. Conger. & R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership*(San Francisco Jossey-Bass, 1988), p. 27에서 수정인용

제1단계에서 카리스마적 리더는 현상에 대한 강한 불만을 바탕으로 기회와 결점을 찾아내고 이해관계자의 욕구들을 고려하여 전략적 비전을 수립하게 된다. 그 다음의 제2단계는 설정된 비전을 하급자들에게 전파하는 단계이다. 미래의 비전이 왜 필요한지를 추종자들에게 설득하고 스스로 비전달성에 대한 자신감과 의지를 적절히 표명함으로써 추종자들의 동참을 확보하는 단계이다.

그리고 제3단계에서는 기술적 전문성, 개인적 위험감수, 자기희생, 그리고 하급자들이 기대하는 이상의 행동을 보여줌으로써 신뢰를 쌓게 된다.

마지막으로 제4단계에서는 비전성취의 방법을 제시하여야 한다. 리더가 모범을 보이고 하급자들에게 믿음을 심어주든가 아니면 모종의 다른 혁신적 방법을 통하여 비전 성취의 방법을 하급자들에게 제시하여야 한다.

최근의 카리스마적 리더십은 위기관리(Crisis Management)와 관련하여 연구되기도 한다. 조직이 위기에 처했을 때 그것을 극복할 수 있는 하나의 수단으로서 카리스마적 리더십을 내세우게 되고 있는 것이다. 사실, 카리스마와 위기 상황의 관계는 House나 Conger도 여러번 언급한 바 있다. 즉, 카리스마의 진가는 위기상황에서 잘 나타나게 되는 것이다.

House(1977)와 Conger and Kanungo(1987)에 이어 Shamir 등(1993)은 카리스마의 자아개념(self-concept)이론을 제시하였다. 이 이론은 카리스마적 리더

가 어떻게 추종자들을 변화시켜 기대 이상의 성과를 내고 충성하게 되는지를 추종자들의 심리적 변화에 초점을 두어 설명하고 있다.

## 2. 카리스마리더십 이론들

### 1) House의 카리스마적 리더십 이론<sup>3)</sup>

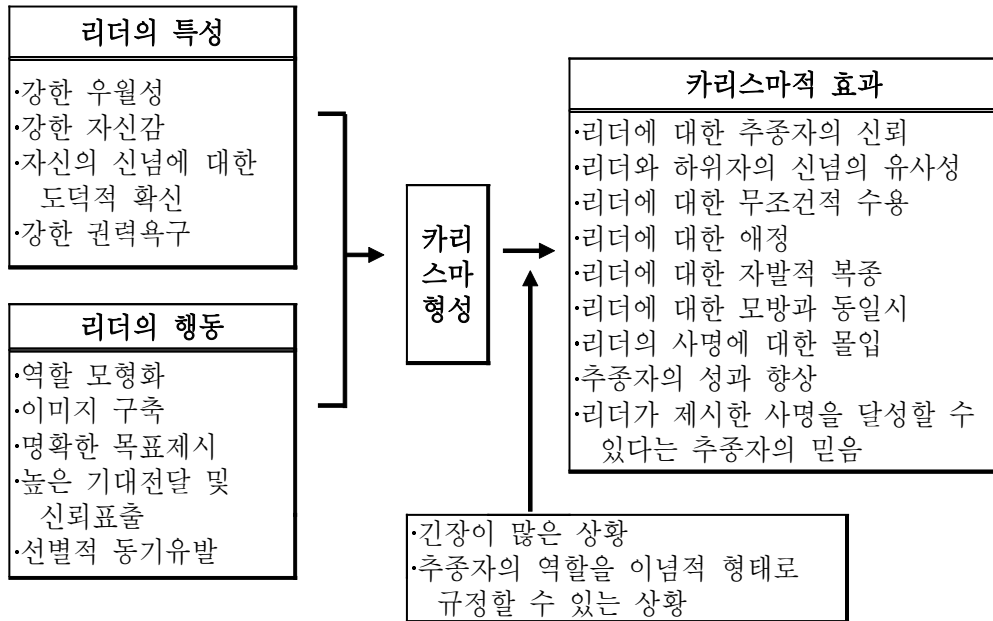
House는 카리스마를 리더와 추종자들의 특수한 관계에서 발생한 것으로 믿었다. 즉, 추종자들이 리더의 사상을 옳다고 생각하고 그에 대해서 애정을 갖게 되고 그가 내세우는 조직의 사명에 감성적으로 몰입을 하게 되면 리더는 카리스마를 가지게 된다는 관점이다. 이러한 관점을 토대로 House는 리더가 카리스마를 형성하는데 영향을 미치는 구체적인 변수들과 카리스마의 효과를 포함하는 모델을 <그림 2 - 3>과 같이 제시하였다. 그러나 그의 모델은 성과를 나타내는 종속변수들과 카리스마적 리더십을 구분하는 기존 항목들을 같이 사용하고 있다는 문제를 안고 있다. 이러한 문제점은 특징인이 카리스마가 있는가를 알아보기 위해서는 그(녀)의 추종자들이 그에 대한 믿음이 어느 정도이며 무조건적인 수용을 얼마나 하고 사명에 대한 정서적 몰입은 어느 정도인가 등을 가지고 평가하라는 것이지만 이 항목들은 카리스마적 리더십 발휘의 결과 변수로 제시되는 등의 한계점을 갖고 있다.

House의 이론에 대한 실증연구 결과는 많지 않으며, 주목할만한 연구로는 House(1991)의 미국 역대 대통령 31명을 선택하여 이들이 카리스마적인 스타일인지 그렇지 않은 스타일이었는지를 구분하여 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구의 결과에 따르면 최근의 대통령일수록 보다 카리스마적인 스타일을 보이는 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 이것은 위기가 최근에 이를수록 더욱 심각해진다는 가정에 기인한 것으로 볼 수 있는 한 예가 될 수 있다.

---

3) R.J. House, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, In J.G. Hunt, & L.L. Larson(eds.), *Leadership : The Cutting Edge*(Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977).

<그림 2-3 > House의 카리스마적 리더십 모델



자료 : R.J. House, A 1976 theory of charismatic leadership In J.G. Hunt, & L.L. Larson(eds.) *Leadership : The Cutting Edge*(Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977).

2) Bennis and Nanus의 비전을 통한 임파워먼트<sup>4)</sup>

이들은 성공적인 60명의 CEO들과 30명의 공공부문 책임자들을 대상으로 3~4시간동안 인터뷰를 실시하여 얻어진 결과를 통하여 성공적 리더들의 네 가지 전략을 비전을 통한 주의 집중, 효과적인 커뮤니케이션을 통한 의미 창조, 신뢰의 분위기 구축, 스스로 먼저 행하여 모범을 보이기 등으로 구분하였다. 리더의 이러한 행동을 통하여 리더는 추종자들을 임파워시키고 그 결과로 출중한 성과를 이룩할 수 있다고 보았다.

이들의 결론은 비전을 통한 임파워먼트에 있었고 관리는 순응을 만들고 리더는 임파워먼트를 창조한다는 결론을 피력하였다.

3) Conger and Kanungo의 행동 중심의 카리스마 이론<sup>5)</sup>

이들은 카리스마를 특정한 상황에서 조직원들이 특정인이 카리스마적이라고 귀

4) W. Bennis & B. Nanus, *Leaders : Strategies for Taking Charge*(New York : Harper Collins, 1985).

5) J.A. Conger & R.N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", *Academy of Management Review*(Vol. 12, No. 4, 1987), pp. 637 ~ 647.

인한 결과로 나타나는 현상이라고 설명하고 있으며, 특정한 역할과 행동을 보이는 사람을 리더십이 있다고 귀인하게 된다는 이론이다. 이들의 관점이 Weber나 다른 사람들과 다른 점은 카리스마적 리더라고 해서 신에 가까운 재능이나 남다른 특성을 갖고 있지는 않다는 데 있다. 다시 말해서 리더는 정해진 행동을 보이기만 하면 카리스마적이라고 다른 사람으로부터 평가 받을 수 있다. 카리스마적 스타일이라는 것은 누구나 적절한 행동훈련을 통해서 터득할 수 있다. 결코 신비스럽고 범인이 접근할 수 없는 특수한 능력이 아니라고 주장하고 있다. 특히, Conger 등(1997)은 자신들의 이론을 3단계로 나누고 그에 따른 카리스마적 리더십을 측정하는 C-K설문을 개발하여 타당성을 검증하였다.

이러한 모델에 대해 실증연구는 실제 많지는 않았으며, Conger(1987)가 수행한 연구의 결과를 보면 모델에 제시된 행동들을 리더가 보일 경우 카리스마적이라고 귀인하는 것으로 나타났고 개발한 설문을 이용하여 거듭되는 타당성 분석결과 카리스마 리더는 다음과 같이 5가지 차원의 행동을 보이는 것으로 나타났다.

첫째, 조직 구성원들이 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하려는 행동

둘째, 주변환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경민감성

셋째, 조직구성원들에게 호소력 있고 현실적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전제조건으로 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성

넷째, 자신이 주창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동

다섯째, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적 행동 등이다.

#### 4) Kouzes and Posner의 리더십 5요소<sup>6)</sup>

이들은 42명의 경영자들과의 심층 인터뷰 결과에 기초하여 LPI(Leadership

---

6) J. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*(San Francisco : Jossey-Bass, 1987).

Practices Inventory)라는 리더십 평가 설문을 개발하였다.

그들이 주장하는 성공적 리더십의 다섯 가지 요소는 기존의 방식에 대한 도전, 비전공유 유도, 추종자들의 행동지원, 모델로서 역할수행, 직원들의 지속적 비전추구 독려 등으로 요약되고 또한 카리스마적 행동양식은 비전의 전파에 도움을 준다는 관점을 취하였다.

#### 5) Sashikin의 비전추구형 리더십<sup>7)</sup>

Sashikin은 리더가 비전을 설정하고 추구해 나아가는데 있어 걸림돌이 될 수 있는 조직문화의 혁신에 초점을 두어 비전추구형 리더십(visionary leadership)을 제시하였다.

비전 추구형 리더십의 핵심요소 3가지는 권력욕과 같은 독특한 개인 특성, 비전 실현을 위해서 조직문화를 혁신하는 것과 같이 조직의 운영에 결정적인 충격을 가함, 그리고 독특한 행동양식이다.

#### 6) Nadler & Tushman의 매직 리더십<sup>8)</sup>

Nadler & Tushman은 크라이슬러의 아이아코카, 애플컴퓨터의 존 스킨리지, GE의 Welch회장 등을 중심으로 매직 리더십이라는 새로운 용어를 만들어 냈으며, 이러한 매직 리더십은 세 단계를 거쳐 성과를 달성할 수 있게 된다고 보았다 비전설정(envisioning) 단계, 동력화(energizing) 단계, 실천(enabling)단계이다. 비전을 설정하고 직원들에게는 동기를 부여해 주면 성과를 거둘 수 있다.

---

7) M. Sashkin, The visionary leader, In J.A. Conger and R.N. Kanungo(eds.), *Charismatic leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*(San francisco : Jossey-Bass, 1988).

8) D.A. Nadler & M.L. Tushman, "What Makes for Magic Leadership?" In W.E.Rosenbach and R.I.Taylor(eds.), *Contemporary Issues in Leadership* (Boulder : Westview, 1989).



7) Tichy & Devanna의 혁신 3장론<sup>9)</sup>

Noel Tichy교수가 12명의 성공적인 CEO들과 면담결과를 토대로 조직혁신을 이룩해야 하는 리더가 따라야 하는 혁신의 3단계를 구체화한 것으로, 제1장은 자각의 장으로 조직혁신의 필요성을 인식하는 과정을 말한다. 여기서 리더는 현실적, 또는 창조된 위기의식을 통하여 현상에 머물러 있던 조직원들에게 새로운 방향을 모색할 수 있는 계기를 제공함으로써 조직 혁신을 시작하는 단계이다. 제2장은 비전창조의 장으로 새로운 미래에 대한 청사진을 설계하는 과정이다. 여기서는 비전을 설정하고 전파하며, 이해를 돕기 위한 교육이나 훈련, 실천을 위한 전략 수립도 요구되는 단계이다. 제3장은 변화를 실천하는 과거의 시스템을 파괴하고 새로운 질서를 구축하는 재건축 과정이다.

8) Shamir의 카리스마의 자아개념 모델<sup>10)</sup>

Shamir는 카리스마적 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 데 초점을 맞추고 있으며, 어떻게 해서 추종자들은 카리스마적 리더에게 비이성적인 충성과 헌신적 노력을 보여주게 되는가? 등의 질문에 대하여 카리스마의 '자아개념이론' <그림 2 - 4>을 가지고 설명하였다.

카리스마의 자아개념이론은 네 가지 핵심요소들을 축으로 하고 있다. 자아개념은 개인적 동일화, 사회적 동일화, 내면화, 그리고 자기 효능감이다.

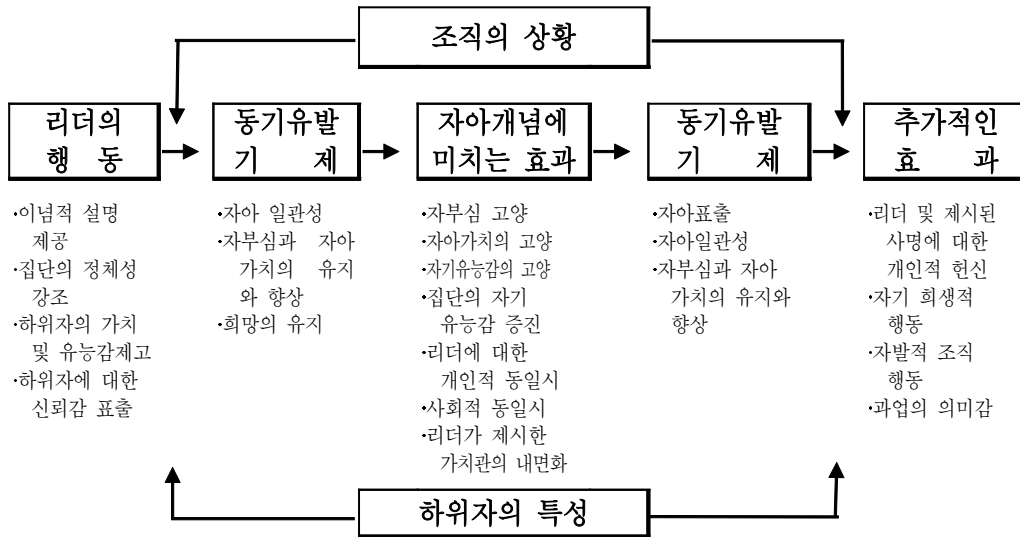
---

9) N.M. Tichy & M.A. Devanna, *The Transformational Leader*(New York : John Wiley & Sons, Inc., 1986).

10) B. Shamir, "Meaning, Self, and Motivation in Organizations", *Organization Studies*(Vol. 12, 1991), pp. 405~424.



<그림 2 - 4> 카리스마 자아개념 이론



자료 : B. Shamir, R.J. House & M. Arthur, "The motivational effects of charismatic leadership : A self-concept theory", *Organization Science*(Vol. 4, No. 4, 1993), p.581.



이상에서 우리는 카리스마적 리더십의 여덟가지 이론들을 살펴보았다. 이들은 각각 그 탄생의 배경에서 약간의 차이를 보이며 내용에 있어서도 조금씩 다르다. 그러나 큰 흐름에 있어서는 대동소이한 측면을 나타내고 있다. 즉, 리더가 비전을 설정하고 그것을 전파한 후, 실천에 옮기는 카리스마적 리더십의 과정으로 기술하고 있는 것이다. 아울러 House의 이론, Conger & Kanungo의 이론, 그리고 Shamir의 이론은 학술적 배경을 중시한 이론들이다. 나머지 이론들은 실무적 지향성이 강한 이론들이라고 보게된다. 학술적 배경을 갖는 세 이론 들 중에서 House의 이론은 경영학에서 최초로 발표된 카리스마적 리더십 이론이기는 하나 발표 후 실증연구가 거의 이루어지지 않았고, Shamir의 이론은 Conger & Kanungo의 이론을 자아개념 차원에서 심화시킨 이론이라고 보여진다. 따라서 Conger & Kanungo의 이론이 원류라고 판단된다.11)

11) 김기범, “카리스마적 리더십에 대한 상황변수들의 조절효과 분석 : 조직구조, 위기의식, 집단주의의 조절효과를 중심으로”, 석사학위 논문, 국민대학교 대학원, 2002, pp. 15 ~ 21.

### 3. 카리스마리더십 연구성과

1980년대까지만 해도 카리스마적 리더십에 대한 실증연구는 미비하였다. 이 당시에 실증연구가 없는 이유는 첫째, 카리스마는 소수의 사람에게만 나타나는 특별한 능력이라고 보았고, 둘째, 카리스마를 측정하거나 실험실을 하여 조사하는 것이 불가능하다고 생각하였기 때문인 것 같다.

그러나 1980년대 말과 1990년대에 들어오면서 이러한 한계를 뛰어넘는 보다 충실한 실증연구들이 속속 발표되기 시작하였다.

다음은 카리스마적 리더십 이론에 대한 실증연구들을 연구방법에 따른 실험실 연구, 서베이/인터뷰 연구로 구분하고, 분석수준에 따른 연구 등으로 구분하여 검토하였다.

또한 카리스마적 리더십에 대한 실증연구들을 검토해 본 결과 수치상으로는 서베이 연구가 가장 많았고 실험실 연구는 적은 수의 연구가 이루어졌으나 한계가 있음을 비판하지 않을 수 없다. 한편, 분석수준을 검증한 결과 카리스마적 리더십은 개인차원 뿐만 아니라 집단 차원에서도 성립하는 것으로 결론 내릴 수 있다.

#### 1) 실험실 연구

Howell(1985)은 실험실에서 배우들 각자에게 배려형, 구조주도형, 카리스마적 리더십을 교육시킨 후 실험대상자 앞에서 연극을 유도하였다.

실험참가자는 이들에 대하여 어떤 리더십 스타일인가를 물어 실험조직에 대한 체크를 하였다. 이후 각 배우들과 실험참가자들을 집단으로 과업을 주어 생산성을 조사하니 확실히 카리스마적 리더가 있는 곳이 생산성이 높았다.

Howell & Frost(1989)의 실험실 연구에서 카리스마적 리더는 직무만족과 정의 상관관계를, 역할 갈등과 모호성에는 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.<sup>12)</sup>

---

12) J.M. Howell & P.J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Progress*(Vol. 43, 1989), pp. 243 ~ 269.

## 2) 서베이 조사 및 인터뷰 조사

Smith(1982)는 추천을 통하여 각 30명의 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더를 다양한 조직으로부터 설정하였다.<sup>13)</sup>

이들의 부하직원들에게 설문지를 돌려 두 집단간의 차이를 규명하고 부하들과의 인터뷰를 통하여, 카리스마적 리더와 함께 일하는 직원들에게서 비 카리스마적 리더와 일을 하는 부하직원들 보다는 더욱 자신감이 있고, 상사에 대한 신뢰가 있는 것을 발견하였다. O'Relley(1984)의 실리콘벨리에 있는 전자회사에 대한 설문조사에서 카리스마적 리더 밑에 있는 직원들이 몰입도가 높은 것으로 나타났다.<sup>14)</sup> Kirkpatrick & Locke(1996)의 연구에서는 카리스마적 리더십 중 비전의 수립이 다른 요인들보다 더욱 상사에 대한 신뢰 등 종업원의 태도와 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다.<sup>15)</sup>

## 3) 분석수준에 따른 연구분류

그 동안 카리스마적 리더십은 다양한 분석 차원에서 연구되어 왔다. 이러한 분석대상을 살펴보면, 쌍(dyad)(Howell & Forst, 1989), 소규모 비공식 그룹(Howell & Higgins, 1990), 공식 작업단위(Howell & Avorio, 1993), 조직의 전반적 성과(Robert, 1985; Trice & Beyer), 미국의 역대 대통령(House et al., 1991; Simonton, 1987)등의 차원으로 분류할 수 있다.<sup>16)</sup>

---

13) B.J. Smith, An Initial Test of a Theory of Charismatic Leadership Based on The Response of Subordinates(Doctorial dissertation : University of Toronto, 1982).

14) C. O'Relly, "Charisma as Communication : The Impact of Top Management Credibility and Philosophy on Employee Involvement", *Paper Academy of Management*, Boston(1984).

15) S.A. Kirkpatrick & E.A. Loke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied psychology*(Vol. 81, 1996), pp. 36 ~ 51.

16) 김기범, 전계논문, p. 23.

4) 조사대상에 따른 연구분류

본래 카리스마적 리더십은 주로 기업이나 공공조직의 최고 경영층을 대상으로 이론이 형성되고 연구된 경우가 많다. 그러나 Conger & Kanungo가 카리스마를 리더의 행동차원에서 설명하기 시작하면서 중간관리자나 일선 감독자들도 일정한 행위만 보여줄 수 있으면 카리스마리더십은 발휘할 수 있는 것으로 해석되기 시작하였으며 그에 따라 많은 실증연구들이 조직의 하부구조, 특히 중간관리자들을 대상으로 이루어졌다.

<표 2 - 2>에서는 카리스마적 리더십과 관련된 주요 실증연구들이 대상으로 했던 표본을 정리하였다.

<표 2 - 2> 카리스마적 리더십의 표본에 따른 분류

연구자	표본
Howell & Higgins(1990)	과업그룹의 비공식 리더
Koh 등 (1991)	교육 행정가
Hater & Bass(1998)	일선 관리자
Howell & Avolio(1993)	작업 감독자
Howell & Frost(1989)	대학생
House 등 (1991)	미국 대통령
Waldman 등 (1998)	포춘 50대 기업 최고경영자
Javidan & Carl(1997)	캐나다 대기업의 경영층
Javida & Carl(1997)	캐나다 정부 관리
Messallam & House(1997)	이집트 기업의 최고 경영자

※ 자료 : C.M. Fiol, D. Harris, & R. House, *Leadership Quarterly*(Vol. 10, 1999), pp. 449~482에서 수정 인용

카리스마적 리더십에 대한 실증연구들이 <표 2 - 2>에 나타났듯이 최고경영층, 대통령을 비롯하여 중간관리자, 비공식 리더, 학생 등에 이르기까지 다양한 표본을 대상으로 해왔음을 알 수 있다. 또한 기업조직의 표본뿐만 아니라 정부와 같은 행정조직의 표본도 많이 이용되었다. 여기에 비추어 볼 때 카리스마적 리더십은 다양한 조직, 다양한 계층에서 나타날 수 있는 비교적 범용성이 높은 이론임을 알 수 있다.<sup>17)</sup>

17) 상계논문, pp. 24~25.

## 5) 국내의 연구

송병식·강영순(2001)은 Conger(1997)등이 개발한 측정설문을 이용하여 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념 및 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미침을 밝혔다<sup>18)</sup>. 백기복·김정훈(2001)은 카리스마적 리더십과 조직시민행동, 리더에 대한 신뢰, 일반적 만족도 간의 7가지 리더십 대체요인과 조직구조, 위기의식, 집단주의 성향의 조절효과를 검증하여 부분적으로 지지를 얻기도 하였다.<sup>19)</sup>

이홍(1996)은 카리스마리더십과 전통적 리더십간의 동질성 연구에서 카리스마와 구도주도형 리더십의 동질성을 검증하였으나 이후 후속연구는 진행되지 않고 있다.<sup>20)</sup>

## 제3절 카리스마리더십의 결과 변수

### 1. 카리스마리더십과 창의성간의 관계

#### 1) 창의성의 개념

웹스터(Webster)사전에 의하면, 창의성이란 “무엇인가 새로운 것을 실제로 존재하도록 만드는 능력”이라고 정의하고 있다. 이는 일반적으로 독창적으로 유용하며, 이해 가능한 결과물을 만들어 내려는 인간의 노력과정으로 이해할 수 있다. 이때, 독창적이란 결과물에 대해 사람들이 새롭다고 느끼는 정도를 말하며, 유용성이란 기존의 문제를 해결해 주거나 기존의 욕구를 충족시키는 정도를 의미한다. 또한 이해 가능하다는 그 결과물을 재창출 또는 재생산할 수 있음을 의미한다. <sup>21)</sup>

18) 송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민 행동간의 구조모델 분석”, 대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집, 2001. pp. 1~20.

19) 백기복·김정훈, “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증”, 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제24집 제2권, 2001.

20) 이홍, “카리스마적 리더십과 수단적 리더십 : 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구”, 「경영학 연구」, 한국경영학회, 제25권 제1호, 1996.

21) J. John & Kao, *Managing Creativity*(New Jersey Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991).

또한 손태원(1994)은, 창의성은 대체로 창조적 능력이라고 정의되어지거나 반드시 천재들에게만 나타나는 특성은 아니며, 사물을 새롭게 바라보거나 특이하게 생각하는 시각 또는 새로운 해결양식을 도출해 내는 능력이라 정의하고 있다.

한편, Reich(1959)는 창의성을 새로운 아이디어를 생산해내는 능력과 아이디어를 새로운 방식으로 결합해내는 능력 및 특정분야의 지식을 바탕으로 그것을 새롭게 재해석하여 다른 분야로 적용하고 확대해내는 능력이라 정의하였고, Lovelace(1986)는 창의성을 새롭고 유용한 아이디어의 생산과 기존 아이디어를 결합하고 새로운 아이디어를 제시하는 활동으로 정의하였다.<sup>22)</sup>

사실, 창의성의 개념정의는 그 연구의 수만큼이나 다양하여 아직까지 연구자들 사이에서도 제대로 된 합의가 이루어지지 않고 있는데 이는 창의성이 개념에 대해 보편적으로 수용되는 단일한 관점이 없고, 많은 연구자들에 의해 다양한 관점에서 여러 가지 형태로 이루어지기 때문이다(김진희 1998).

#### (1) 창의적 개인

창의적 개인이란, 창의성의 발현을 개인이 가진 고유한 내재적 특성차에 의해 설명하고 있는 연구관점으로 개인의 창의적 행동은 개인차가 존재하며, 그러한 개인차에 따라 사람마다 나타나는 창의적 행동이나 역량의 정도는 다른데, 이러한 개인차를 설명하는 주된 요인을 성격과 인지(인지능력과 인지형태)로 보고 그 특성차를 규명하는 연구관점이다.

창의적 개인의 연구영역은 개인 창의성이 연구영역 중 가장 오랜 기간동안 연구되어진 영역이며, 인간의 창의적 행동을 규명하는 접근법의 근간이 되는 것이라 할 수 있다.

① 성격 : 성격과 창의적 행동과의 관계를 규명해 온 기존의 연구들은 다시 창의성을 성격의 일부로 보는 관점, 뛰어난 창의성을 가진 사람들의 성격을 연구하는 관점, 성격을 이루는 차원들 중에서 소수의 특정한 차원들과 창의성과의 관계를 연구하는 관점의 세 가지로 나누어 볼 수 있는데(Woodman &

---

22) R.F. Lovelace, "Stimulating Creativity through Managerial Intervention", *R&D Management*(Vol. 16, 1986), pp. 161 ~ 175.

Schoenfeldt 1989), Woodman(1981)은 성격이론이라는 범주에서 창의적 행동을 설명하여 첫 번째 관점을 지지하였고, Terman(1954)은 창의적인 사람이 갖는 속성으로 목적달성에 대한 의지, 자기 효능감, 열등의식으로부터 자유, 정신적 사회적 적응에 대한 충동, 정서적인 긴장감으로부터의 자유 등을 제시하였고, Rogers(1954)는 창의성을 개인의 독특함에서 비롯되는 새로운 관련 제품의 출현과, 자신의 삶의 독특함에서 비롯되는 원료, 사건, 사람 또는 상황이라는 두 가지 측면으로 정의하여 두 번째 관점을 지지하였으며, Dallas(1978)는 자공심, 정체성과 창의성과의 관계를 설명하여 세 번째 관점을 취하였다. 또한, Mackinnon (1965)은 성격 또는 특정한 반응형태로 창의성을 정의하였으며, Simonton(1967)은 성장 배경목록을 통해 창의적인 인물들의 특성을 탐구하였다. 이 밖에 창의적인 인물들의 성격특성을 탐구한 연구들(Terman 1954, Gough 1979, Barron & Harrington 1981)도 있다.<sup>23)</sup>

② 인지 : 창의성의 개념을 인지능력에 접근했던 대표적인 학자로는 Guilford(1950)를 들 수 있는데, 그는 좁은 의미에서 창의성을 ‘창의적인 사람이 가지고 있는 가장 특징적인 능력’이라고 정의하면서 지적구조모델(Structure of Intellect Model)과 요인분석에 기반하여 창의적인 사람이 가지는 인지능력으로 사고의 유창성, 유연성, 독창성, 정교성 등으로 구성되는 ‘확산적 사고유형’을 제시하였으며 이 후 자신의 연구를 확장하여, 생산된 다양하고 많은 아이디어를 조합하고 정교화하는 ‘수렴적 사고유형’의 제시를 통해 창의성과 관련된 두 가지 측면의 인지적 능력을 완성시켰다. 그의 연구에 영향을 받아 확산적 사고능력의 측정방법에 대한 연구들이 활발히 진행되었고, 인지적인 측면에서 창의성을 접근하는 연구들(Bachtold & Werner 1973, Ford 1996)이 최근까지 활발히 진행되어 왔다.

## (2) 창의적 과정

창의적 과정 접근법은, 창의성이 발현되는 과정에 초점을 맞추는 관점으로, 창의성을 직면한 문제를 해결해 나가는 과정으로 설명하려는 관점이다.

---

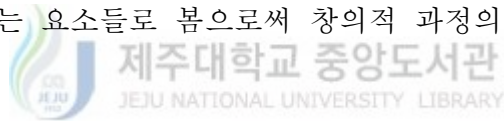
23) 박세현, “개인 특성이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 집단 상황과 조직상황의 조절효과를 중심으로”, 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 2001, p.9.



대표적 학자인 Wallas(1926)는 창의성을 문제 해결과정으로 정의하면서 ‘준비기-부화기-검증기’라는 아이디어 개발의 4단계를 제시하였으며 그의 연구는 이후 창의성을 과정측면에서 연구하는 학자들의 근간이 되었다.

Campbell(1960)은 창의성을 새로운 지식을 획득하는 일반적인 프로세스로 파악한 '변이-선택적 보유모델(variation-selective retention model)'을 제시하였고 Koester(1964)는 창의성을 이원연상과정(bisociative process)이라 정의하였는데 이는 이전에는 관련없는 것으로 인식된 사고의 매트릭스를 연결하는 과정을 의미하는 것이다.

또한, 전뇌(whole brain)이론가인 Hermann(1996)은 창의성을 “독창성을 기반으로 하여 완전히 새로운 것을 창출하는 정신적인 과정”이라 정의하였다.<sup>24)</sup> Cook(1998)은 창의적 문제해결 과정이란 보편적으로 ‘문제의 정의-아이디어 제안-아이디어 선택-해결안 실행’으로 문제해결 의지 등의 성격특성들이 창의적 문제해결 과정에서 반드시 요구되지만 그러한 인지 성격적 요인들을 문제해결과정에 포함되는 요소들로 봄으로써 창의적 과정의 이론을 강화시키는데 기여하였다.



### (3) 창의적 결과

최근 들어 창의성을 결과측면에서 바라보는 연구가 활발히 진행되고 있는데, 이는 기존의 창의성에 관한 연구들이 취해 왔던 개인의 내재적인 능력이나 과정에 대한 연구는 실질적인 성과를 추구하는 경영학 영역에 직접적인 의미를 부여하는 것이 어렵다는 한계를 극복하기 위한 필요성에서 기인한다. 즉, 창의성은 새롭고 사회적으로 유용하며 가치 있는 창의적 결과측면에서 정의되어야 한다는 사고를 바탕으로 한 연구가 진행되고 있는 것이다(Amabile 1983, 1988, Amabile et al 1996, Amabile & Conti 1995, Mumford & Gustafson 1988, Woodman et al 1993, Oldham & Cummings 1996).<sup>25)</sup>

이러한 창의성의 결과 측면을 강조하는 입장은 개인이 산출한 결과물들 (반응, 산물, 아이디어 등)을 직접 관찰함으로써 그 창의성의 수준을 사후 파악하

24) N. Hermann, *The Whole Brain Business Book*(NY : McGraw-Hill, 1996).

25) 박세현, 전제논문, p.11.



는 것이다.

대표적인 연구자로는 Amabile(1983, 1988, 1995, 1996)를 들 수 있다. 그녀는 창의성을 “개인이나 집단에 의하여 생산된 새롭고 유용한 아이디어나 제품”이라고 정의함으로써 창의성의 결과측면을 강조하여 직접적인 기업성과와의 연결고리를 만들었는데, 그 창의성을 개인의 특성이나 프로세스로 설명하려는 접근은 관찰과 측정이 매우 복잡하고, 그 과정에서 창의성을 판별해 내기가 어렵지만, 결과를 중심으로 창의성을 측정하는 것은 상대적으로 관찰이 쉬우며, 좀 더 명확하게 측정이 가능하기 때문에 많은 연구자들은 결과 위주의 창의성에 대한 정의를 내린다고 설명한다.<sup>26)</sup>

Buss & Mansfield(1980)는 특정한 작업현장에서 창의적 결과를 연구함으로써 창의적 과정이 나타날 수 있다고 보았는데, 이들의 연구는 중요한 문제에 대한 혁신적인 해결책에 의해서만 창의적 과정을 연구하기 위한 조직적 준거를 획득하고 창의적 잠재력의 의미를 결정지을 수 있다는 점에서 연구의 의의가 있는 것이다(Mumford & Gustafson, 1988). 즉, 창의성의 결과 측면을 강조하는 이러한 연구들은 개인이 산출한 결과들(아이디어, 반응, 산물 등)을 직접 관찰함으로써 그 창의성의 정의를 파악하려는 시도들이었다.<sup>27)</sup>

이러한 연구들을 지지하기 위해서, 창의적 결과를 측정하는 방법에 대한 연구들도 행해져 왔는데, 제품에 대한 직접적인 평가 항목들을 이용하는 방법(Besemer & O'Quin, 1983), 개념적인 측정방법(Amabile, 1983 ; Amabile & Hennessey, 1988), 외부전문가와 같은 제3자에 의한 객관적인 평가방법 등이 있다. 특히 외부전문가에 의한 평가방식은 개인이 자신의 결과를 측정하는 경우 타인에 비해 높은 점수를 부여하려는 성향을 방지하여 객관성을 높일 수 있다는 이점이 있었다. 하지만 평가자의 능력이나 전문성의 수준에 따라 같은 결과에 대한 평가가 달라진다는 점과 실제 조사에서 제품에 대한 자기 보고식 평가와 전문가 평가 사이에 상관관계가 존재하는 것으로 밝혀짐에 따라 개인

---

26) T.M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organization", *Research in Organization Behavior*(Vol. 10, 1988), pp.123 ~ 147.

27) M.D. Mumford & S.B. Gustafson, "Creativity Syndrome : Integration, Application and Innovation", *Psychological Bulletin*(Vol. 103, 1988), pp.27 ~ 43.

의 지각에 의한 평가와 전문가의 객관적인 평가간에 유의미한 차이가 크지 않다는 단점이 지적되기도 하였다. 28)

정리하자면, 창의적 결과는 창의적 과정의 현실적인 산물인데, 예를 들어 특허나 실용신안과 같은 물리적 산물, 새로운 이론이나 연구방법론과 같은 지적 산물, 새로운 방식이나 기법과 같은 기술적 산물, 사고의 산물, 특정한 행위나 해결안 등의 모든 결과물들을 포괄하는 영역이다.29)

#### (4) 통합적 접근

창의성을 경영과 연관시키려는 연구는 개인 창의성의 차원을 넘어 집단과 조직창의성에 그 연구의 초점을 맞추고 있으며, 이는 창의성을 촉진하는 환경을 중심으로 창의성을 설명하려는 연구로 이어졌다. 대표적인 학자로는 창의성의 구성요소 모델을 제시했던 Amabile(1983, 1988)와 창의성의 투자이론을 제시했던 Sternberg & Lubart(1991)<sup>30)</sup>등이 있다. 이들은 창의성이 일어나는 환경요소들에 연구의 초점을 맞추고 창의성을 기존의 개인이나 과정, 환경요소간의 복잡한 상호작용에 의한 결과로 설명하여, 창의성의 통합적 접근 관점을 지지하고 있다.

창의성을 촉진하는 환경에 관한 연구는, 그 동안의 창의성에 관한 연구영역 중 가장 최근에 시작되었기 때문에 이 부분에 대한 실증연구가 부족한 실정이나 환경요소와 창의성간의 관계를 실증적으로 분석하려는 시도도 역시 활발히 진행중이다(Plucker & Renzulli, 1999). 기존의 단편적인 연구접근법을 벗어나 다양한 관점의 연구접근법들을 통합하는 방법의 접근을 ‘통합적 접근’이라 하는데 대표적 연구자는 조직창의성의 상호주의 모델(interractionist model)을 제시한 Woodman, Sawyer, Griffin(1993) 등을 들 수 있다.<sup>31)</sup>

28) 박세현, 전계논문, pp. 12~13.

29) S.P. Besemer & D.J. Treffinger, "Analysis of Creative Products : Review and Synthesis", *Journal of Creative Behavior*(Vol. 15, No. 3, 1981), pp. 158~178.

30) R.J. Sternberg & T.I. Lubart, "An Investment Theory of Creativity and Its Development", *Human Development*(Vol. 34, 1991), pp. 1~32.

31) 박세현, 전계논문, pp. 7~14.

<표 2 - 3> 접근방식에 의한 다양한 창의성의 개념

접근관점	연구자	개념	
창의적 개인	성격	Rogeres(1954)	창의적인 인물들의 가진 개인의 독특함에서 생겨난 새로운 제품의 출현
		Terman(1964)	목적달성의지, 자기 효능감, 열등의식과 정서적 긴장감으로부터의 자유, 정신력·사회적 적응에 대한 충동
		Dellas(1978)	자공심과 정체성으로부터 발현되는 새로운 아이디어 창출능력
	인지	Gullford(1950)	사고의 유창성, 유연성, 독창성, 정교성으로 구성된 확산적·수렴적 사고
		Reich(1959)	새로운 아이디어를 생산해내는 능력 아이디어를 새로운 방식으로 결합해 내는 능력 특정분야의 지식을 다른 분야로 적용·확대하는 능력
		Lovelace(1986)	새롭고 유용한 아이디어 생산, 기존 아이디어의 결합, 새로운 아이디어 제시
창의적 과정	Campell(1960)	새로운 지식을 획득하는 일반적인 과정 (변이-선택적 보유모형)	
	Wallas(1962)	준비기·부화기·발현기·검증기를 거치는 문제해결 과정	
	Koester(1964)	이전에는 관련 없는 것으로 인식된 사고의 매트릭스를 연결하는 과정	
	Hermann(1996)	독창성을 기반으로 새로운 것을 창출해 내는 사고 과정	
	Cook(1998)	문제의 정의 → 아이디어 제안 → 아이디어 선택 → 해결안 실행의 사고과정	
창의적 결과	Treffinger & Besemer(1981)	물리적, 지적, 기술적, 사고적 산물을 포괄하는 창의적 과정의 현실적 산물	
	Amabile	개인이나 집단에 의해 생산된 새롭고 유용한 아이디어나 제품	
	Woodman & Schoenfeldt(1990)	주어진 상황에서 발현되는 개인행동의 복잡한 산물	
통합적 접근	Woodman, Sawyer & Grinffin(1993)	복잡한 사회시스템에서 구성원들과 환경간의 상호작용을 통해 발현되는 새로운 아이디어나 제품의 창출에 관한 모든 활동	

자료 : 박세현, “개인특성이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 집단상황과 조직상황의 조절효과를 중심으로”, 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 2001, p. 15.

2) 카리스마리더십과 창의성간의 관계

무엇이 창의성을 유발하고 저해하는가에 대한 연구내용들을 정리해 보면 다음 <표 2 - 4>와 같다. 창의성을 유발하는 팀 내부요인으로는 다양한 성격특성과 경험, 그리고 직무순환과 다양한 성격특성과 경험, 그리고 직무순환과 다양한 활동의 합법화(다양성), 통일성 및 협력성 그리고 참여적 상호작용과 전반적 신뢰와 협조분위기(응집성), 혁신적 프로젝트 관리자와 그의 명확한 목표 제시(리더십), 끝으로 자유로운 환경과 분위기, 적절한 자율성, 자유로운 시간(자율성) 등이 있다.<sup>32)</sup>

<표 2 - 4> 창의성을 증대시키는 팀 내부 요인들

다양성	응집성	리더십	자율성
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다양한 성격특성 / 경험 (Amabile)</li> <li>· 직무순환 및 다양한 활동의 합법화 (Kanter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통일성, 협력성 (Burnside)</li> <li>· 참여적 상호작용 (Glassman)</li> <li>· 전반적 신뢰 및 협조분위기 (Tierney)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 훌륭한 프로젝트 관리자(Amabile)</li> <li>· 명확한 목표제시 (Glassman)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자유로운 환경 (Amabile)</li> <li>· 자유로운 분위기 (Burnside)</li> <li>· 적절한 자율성 (Tierney)</li> <li>· 자유롭게 시간 활용(Glassman)</li> </ul>

위의 표에서 보듯, 창의성을 증대시키는 내부요인들 중 리더십도 중요한 요인의 하나이며, 특히 높은 신뢰와 압도적인 면모, 강한 확신이 극단적으로 높은 카리스마 아래에서 창의성의 유발과 저해는 분명 상당히 예민하게 상호 작용하리라 본다.

뿐만 아니라, 창의성을 유발하는 팀의 외부요인 중 하나가 위기의식이다.

조직의 위기란 현 상태의 급격한 변화, 조직목표에 높은 위험, 의사결정의 긴박성 등이다.

32) 최종인, “집단 창의성의 결정요인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 고려대학교 대학원, 1995, p. 62.

이는 기술이나 시장요구의 변화를 성과가 급격히 하락한 경우, 경쟁회사가 중요한 경쟁우위를 실현할 경우, 조직의 리더가 도전적 목표를 제시하여 구성원들간에 위기감이 조성된 것도 해당된다. 따라서 위기의식은 팀원들이 위기를 어떻게 인지하고 이를 행동에 반영할 준비가 되어 있는가를 말한다. 곧 카리스마리더십이 진가를 발휘할 상태인 것이다.

카리스마 리더들은 자신과 조직과 부하들을 기꺼이 변화시키고자 하며 이러한 활동을 지원한다. 추종자들에게 꿈과 희망을 갖게하고 이를 실현할 수 있는 끈기와 열정을 심어준다.

감독자의 지원에 대한 종업원의 평가와 창의적 행동간에는 유의한 관계가 있음이 밝혀졌으며(Amabile & Gryskiewick, 1989), Scott(1994)는 감독자와의 상호작용의 질이 혁신적 행동의 증가와 유의한 정(+)의 관계가 있음을 밝혀내었다. 이러한 지원적 감독 유형은 이 후 개인의 특성과 리더십 유형의 상호작용으로 그 연구영역이 확대되었는데, Redmond, Mumford & Teach(1993)는 리더의 행동유형이 부하직원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구를 행한 결과, 지원적 리더가 부하직원이 업무를 처리하는 데 있어 문제 인식과 자신감에 영향을 미치고 이러한 요인들이 부하직원의 창의적 행동을 증진시킨다는 결과를 내놓았다.<sup>33)</sup>

리더가 혁신적일수록 집단 창의성은 높게 나타난다는 연구결과도 있다. 혁신적 리더십과 집단창의성간의 상관관계의 분석결과 높은 정(+)의 상관을 나타내고 있으며 이러한 관계는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이 연구에서는 리더십은 참여적 리더십과 비전제시의 리더십으로 구성되어 있다. 즉, 리더가 팀원들의 아이디어를 신뢰하고 팀 내 누구의 아이디어도 적극 수용할 뿐만 아니라 팀원들의 아이디어 개발에 조언과 관심을 기울일수록 집단 창의성은 높은 것으로 나타났다. 또한 리더가 팀원들에게 비전을 제시해주고 팀원들의 경력 발전을 지원하고, 리더 스스로 신제품 개발에 열의를 가질 뿐만 아니라 환경변화를 파악하는 능력이 뛰어날수록 집단 창의성은 높게 나타날 것이다. 혁신적 리더는 팀 내·외의 다른 요인들과 상호 연결 요인에도 모두 높은 상관관계 계수를 나타내 집단 창의성을 발휘하는데 가장 중요한 요인으로

---

33) 박세현, 전계논문, p. 45.

판단된다. 특히 혁신적 리더는 네트워크활동을 장려하는 것으로 나타나 이를 통해 새로운 기술과 정보가 팀내에 유입됨으로써 집단창의성은 더욱 높아질 것으로 추론된다. 34)

종합적으로 창의성을 증대시키는 팀의 내·외부 요인들을 살펴보았을 때, 카리스마리더십과 창의성 증대는 상호 한 방향을 향한 정비례 구도라고 생각된다.

## 2. 카리스마리더십과 혁신행동간의 관계

### 1) 혁신행동의 개념

혁신적인 행동(Innovative Behavior)은 개인의 혁신에서 시작된다. 개인차원에서 혁신의 출발점은 문제에 대한 인식과 그에 대하여 진기하거나 창의적 및 적용 가능한 아이디어나 해결안을 도출하는 것에서 비롯된다. 혁신적인 사람은 그러한 아이디어를 지원해 줄 수 있는 스폰서십(Sponsorship)을 찾거나 연합체를 구축하려고 하며, 혁신적인 개인은 혁신을 모형화해서 지속적으로 실행한다. 그래서 모형화한 혁신을 경험할 수 있고 확산하게 되며, 양산 내지는 상용화하여 이를 생산적으로 사용할 수 있도록 한다. 그러므로 혁신적인 행동은 처음에 창의적인 아이디어의 도출을 내포하고 있다.

West & Farr에 따르면 혁신적인 행동은 적용하는 관련단위에 새로운 것인 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 집단 및 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과와 집단의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것이라고 광범위하게 정의하고 있다. 또한 혁신적인 행동은 새롭고 창의적인 아이디어를 제시하고, 그것에 금전적인 가치를 만들어내는 것이라고 본다. 혁신적인 행동은 새로운 아이디어나 행동을 제안하기 위해서 노력하고 있는 정도와 그 실천방안을 도출하는 정도와 같이 얼마만큼 혁신의 과정에 스스로 참여하고 있는가를 나타낸다.

문제에 대한 인식은 혁신적인 행동에 있어서 가장 핵심적인 부분이다. 아이디어는 문제를 인식할 때 도출되는 것이며 이것은 전적으로 개인의 인지적인

---

34) 최종인, 전개논문, p. 145.

능력과 관련된다고 볼 수 있다. 문제 인식 다음으로 문제해결에 직면하게 되는데 인식한 문제를 해결하지 못한 상태는 개인에게는 부담과 스트레스를 주게 되므로 개인차는 있겠으나 해결안을 도출하려고 인지적인 노력을 하게 된다. 그런데 문제해결에 있어서의 개인차는 일정한 유형이 있다고 하며, 문제해결 스타일의 차이에 따라서 혁신적인 행동의 차이를 가져오게 한다. 해결안을 도출한 다음에 조직이라는 맥락에서 문제해결을 위한 해결안이 실천 행동으로 옮겨지기 위해서는 물질적 및 심리적인 지원과 여기에 전력할 수 있는 여력이 요구된다.

혁신적인 행동이 새로운 아이디어를 내고 실행하는 활동이라는 것에 대해서 몇몇 학자들은 아이디어는 보편적인 의미에서 반드시 새로운 것이어야 한다는 입장을 견지하고 있으나, 반면 어떤 학자들은 혁신을 실행 및 채택하는 조직에만 새로운 것이어야 한다고 주장한다.<sup>35)</sup>

## 2) 카리스마리더십과 혁신행동간의 관계

혁신과정에서 중요한 역할을 하는 리더십에 대하여는 많은 연구가 이루어졌다. 리더십에 대한 정의는 매우 다양하나, 대체로 공통의 목적을 달성하기 위해서 사람들을 협동하도록 설득하는 활동 및 공유하는 방향으로 다른 사람들이 행동하게 하는 활동들로 정의된다. 혁신은 진공상태에서 나오는 것이 아니라 조직을 지탱하는 구조, 시스템의 집합적인 도움과 노력에서 나온다는 점에서 리더십과 혁신과의 촉진관계와 상호작용 관계에 대한 연구가 주를 이루고 있는데, 심지어 혁신은 정치적인 과정이라고 보는 학자들은 혁신의 관리는 아이디어를 합법화하고, 실효성을 부여하며, 아이디어가 검증될 기회를 주는 것이 요구되며 사람들간의 끊임없는 정치행동을 관리해 주어야 한다고 보면서 리더의 행동은 그런 과정에서 매우 중요한 역할을 한다고 본다.

일반적으로 리더십과 혁신적인 행동간의 관계에 대한 연구는 대체로 다음과 같은 결론을 보이고 있다. 첫째, 참여적 및 호혜적 리더십 스타일이 보다 혁신적인 행동을 가져오게 한다는 것이다. 둘째, 관계 지향적인 리더들이 과업 지

---

35) 백영미, “개인 혁신 행동의 영향요인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 이화여자대학교 대학원, 1998, pp.20~22.



향적 리더들보다는 더욱 혁신적인 행동을 많이 일어나게 한다. 셋째, 리더의 지원과 조력이 혁신적인 행동에서 필수적이라는 것이다.

리더십과 혁신과의 관계에 대한 그 동안 연구의 특징은 첫째, 혁신적 행동에 영향을 주는 리더십 유형이 무엇인가에 관한 것이 대중을 이루었다는 것이다.

둘째로 연구의 초점이 개인의 창의력이 발휘되게 하는 리더의 특정한 행동에 대한 연구가 큰 흐름을 이루고 있다. 이는 창의력 발휘가 중요한 연구개발 부서와 엔지니어, 과학자들에게 특히 중요한 창의력이라는 개념을 리더십의 행위이론이라는 측면에서 접근한 것으로, 이 분야에서의 결과를 혁신의 연구에 활용할 수 있다.

그러나 선행리더십 행위이론에서 리더의 역할을 직무와 관련된 기능적인 활동에만 국한한 영향력 행사로 보는 것은 리더십을 너무 제한적으로 보는 것으로, 리더는 작업 단위내에서 공식적으로 요구되는 행동과 그에 대한 수정행동만을 요구하게 된다.

그러나 보다 효과적인 리더는 공식적으로 정의된 리더의 행동을 넘어서서 구성원을 지원해 줄 수 있는 자원들을 개발해 주는 것까지를 포함하는 리더의 행동을 보여야 한다.

셋째, 리더십이 생산성과 같은 결과변수와 연관되어서 다양한 이론적 및 실증적인 연구가 이루어진 데 비해, 리더십이 혁신에 미치는 영향에 관해서는 리더십과 생산성과의 관계처럼 활발한 연구가 이루어지지 못했다.

넷째, 기존의 전통적인 리더십 이론은 리더가 모든 구성원을 동일하게 대한다고 가정하고 있다. 그러나 이 가정은 리더가 모든 구성원을 동일하게 대하지 않는다고 보는 리더-멤버 교환이론과 같은 관점에 비추어 본다면 재고의 여지가 있다고 볼 수 있다.

그 동안의 리더십과 혁신을 연관시킨 연구들은 대부분이 리더십의 중요성과 성과와의 관계에 중점을 두었으며, 이는 리더십의 두 당사자인 리더와 멤버간의 관계를 체계적으로 연구하지 못했다는 것을 의미한다. 즉, 공식적인 지위권한에 따른 리더들의 영향에 대한 연구는 리더와 구성원간의 관계라는 측면을 간과한 것이다. 그러나 본질적으로 리더십은 사회적인 관계이며, 사람들 간의 관계를 포함하게 된다. 그러므로 리더와 구성원간의 관계를 간과한다면 리더



십을 구성하는 부분 중에서 매우 중요한 부분을 설명하지 못하게 되는 것이다.<sup>36)</sup>

Kanter(1983)는 혁신행동을 유발하기 위해 리더가 훈련하거나 갖추어야 할 특성으로 혁신을 통해 탈바꿈하게 될 조직이 미래, 즉 비전을 제시할 수 있는 능력, 혁신과정에서 부딪힐 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력, 혁신과정에서 이해관계자의 상충된 이해를 조정할 수 있는 정치력 등을 제시하고 있다.<sup>37)</sup>

최근 이와 유사한 리더십 스타일로 변혁적 리더십이 제시되고 이에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다. Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신 성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.<sup>38)</sup>

이렇게 리더십과 혁신적인 행동간의 관계가 긴밀한 만큼, 전략적 비전의 수립과 명확화를 지향하고 구성원의 욕구와 환경에 더욱 민감하여 개인적 위험을 감수하고 파격적 행위가 수반되는 카리스마리더십 하에서는 혁신행동을 유발하는 인식의 폭이 더욱 크다고 예상하지 않을 수 없다.

## 제 4절 카리스마리더십의 조절변수 탐색

### 1. 신 퇴

#### 1) 신뢰의 개념

신뢰의 중요성은 조직연구분야 여러 곳에서 언급되어 왔다. 의사소통, 리더십, 목표관리, 협상, 게임이론, 성과평가, 노사관계, 자유팀의 실행 등이 그것이

---

36) 백영미, 전제논문, pp. 34 ~ 37.

37) R.M. Kanter, *The Change Master*(New York : Simon & Schuster, 1983), pp. 56 ~ 69.

38) 임준철·윤정구 “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향”, 「인사조직 연구」, 한국인사조직학회, 제7권 제1호, 1999, pp. 1 ~ 42.

다(Giffin, 1967; Atwater, 1988; Bazerman, 1994; Milgrom & Roberts, 1992; Cummings, 1983; Lawler, 1992; Mayer, 1995에서 재인용). 이처럼 다양한 분야에서 신뢰의 중요성이 언급되어 왔음에도 불구하고 신뢰의 정의, 개념은 오랫동안 혼란의 상태에 있었다.<sup>39)</sup>

신뢰의 정의는 매우 다양하다. Rempel, Holmes & Zanna(1985)는 다음과 같이 신뢰를 설명하고 있다.

첫째, 신뢰는 과거 경험이나 이전의 상호작용으로부터 발전하는 것으로서 관계가 성숙할수록 신뢰도 증가한다. 둘째, 상대방이 신뢰할 수 있는가, 믿을 만한가 등과 관련하여, 기질적 귀인하는 것을 포함한다. 셋째, 자신을 위험에 취약하게 하는 것을 포함하며, 넷째, 상대방의 반응과 관계의 정도에 대한 확신감과 안정감을 의미한다.<sup>40)</sup>

McAllister(1995)는 대인간 신뢰를 인지와 감정으로 구분하고 있다. 신뢰라는 것은 제한된 합리성과 관련이 있는 것으로서 만일 상대방에 대하여 모든 지식이 있다면, 신뢰라는 문제가 필요하지도 않을 것이며, 무지하다면 합리적으로 신뢰할 수 없게 된다는 문제가 있는 점을 언급했다. McAllister(1995)는 인지적 기반의 신뢰를 의존성과 신뢰성차원으로 보고 있으며, 인지적 신뢰에 영향을 주는 요인은 첫째, 과거의 행동으로부터 유추하여, 과연 상대방이 신뢰할 수 있는 행동을 보여 왔는가? 둘째, Turner(1987)의 사회적 범주화 이론에 근거하여 사회적 유사성이 존재하는가? 셋째, 전문적 신임이 있는가에 의하여 영향을 받게 된다고 말하고 있다. 정서 기반의 신뢰는 신념(faith)의 측면에서 “상대방의 동기에 대한 평가가 감정적 신뢰에 영향을 준다”는 것으로서, 조직 시민행동(organizational citizenship behavior)과 상호작용의 빈도가 감정적 몰입에 영향을 준다고 하였다. McAllister(1995)는 우선, 인지적 신뢰가 어느 정도 이상 형성되어 있을 때, 조직시민행동과 상호작용의 빈도가 감정적 신뢰에 영향을 준다고 말하고 있다.<sup>41)</sup>

39) 신성필, “신뢰가 경영혁신에 대한 몰입에 끼치는 영향에 관한 연구 : 절차적 공정성 및 변화에 대한 인지적 스키마의 조절역할을 중심으로”, 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 2000, p.5.

40) J.K. Rempel, J.G. Holmes, & M.P. Zanna, "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, (Vol. 49, 1985), pp.95 ~ 112.

41) 신성필, 전제논문, p.6.

## 2) 신뢰의 조절효과

조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 하여 유기적이고 탄력적인 조직운영을 하는데에는 상사와 부하간의 신뢰가 매우 중요하고 조직변화의 한 형태인 경영혁신 상황에서 신뢰는 더욱 중요한 역할을 하고 있다. 카리스마적 리더는 하급자들로 하여금 리더의 비전이나 가치관에 대해 신뢰를 가지게 하고 리더에 대한 감정적 유대를 강화한다.

실제로 카리스마리더십은 리더에 대한 신뢰와 정의 상관관계가 있음이 입증되고 있다. 42)

Mcknight(1998)은 신뢰하려는 믿음과 신뢰하려는 의도를 신뢰로 보았다. 이들은 신뢰하려는 믿음을 자비로움에 대한 믿음, 정직함에 대한 믿음, 예측가능성에 대한 믿음의 하위개념으로 이야기하고 있다. 그 외 신뢰하려는 기질과 제도기반의 신뢰, 인지적 처리과정이 신뢰에 영향을 줄 수 있음을 모형으로 제시하고 있다.43) Mayer(1995)도 신뢰의 선행요인으로 능력, 성실성, 선의를 이야기하고 있으며, 이러한 세 가지 차원을 신뢰의 하위차원으로 볼 수도 있다고 말하고 있다.44)

Whitener와 그의 동료들(1998)은 매니저에 대한 신뢰를 지각하게 하는 선행요인으로 행동의 일치성, 행동의 성실성, 통제에 공유 및 위임, 의사소통, 관심의 표명 등을 들고 있다.45)

다양한 학자들이 신뢰로움에 대한 차원을 이야기했고, 공통적으로 선의, 능력, 성실성, 개방성 등이 포함된다(Mishra & Spreitzer 1998)46). 또한 이러한

---

42) 김기범, 전개논문, p. 73.

43) D.H. Mcknight, L.L. Cummings, & N.L. Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*(Vol. 23, 1998), pp. 473 ~ 490.

44) R.C. Mayer, J.H. Davis, & F.D. Schoorman, "An Integration Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*(Vol. 20, 1995), pp. 709 ~ 734.

45) E.M. Whitener, S.E. Brodt, M.A. Korsgaard & J.M. Werner, "Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*(Vol. 23, 1998), pp. 513 ~ 530.

46) A.K. Mishra & G.M. Spreitzer, "Explaining How Survivors Respond to Downsizing : The Role of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", *Academy of Management Review*(Vol. 23, 1998), pp. 473 ~ 490.

변수들은 신뢰로움을 지각하게 하는 선행요인으로 파악되기도 하며 동시에 신뢰의 하위차원으로 여겨지고 있다.<sup>47)</sup>

카리스마적 리더는 하급자들로 하여금 리더의 비전이나 가치관에 대하여 신뢰감을 가지게하고 리더에 대한 감정적 유대를 가능케 한다. Bass(1990)는 할당된 직무에 대해 부하들을 열중하도록 만드는 사람, 조직에 대하여 충성심을 불어넣어 줄 수 있는 사람, 조직에 정말 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 재능을 지닌 사람 등이 카리스마적 리더라고 주장하였다. 이러한 리더들은 하급자들에게 성과에 대하여 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고 동시에 자신감을 자주 표현함으로써 부하들은 동기부여 시키고 성과를 높이게 된다.

조절을 통하여 탄탄한 신뢰형성의 효과들을 살펴보면, McAllister(1995)는 인지적 신뢰는 통제기반의 모니터링(control-based monitoring)과 방어적 행동(defensive behavior)을 낮춤으로서 매니저의 성과를 높일 수 있다고 하였으며, 감정적 신뢰는 필요기반의 모니터링(need-based monitoring)과 조직시민 행동(organizational citizenship behavior)을 높임으로써 매니저와 동료의 성과를 높인다고 이야기하고 있다.<sup>48)</sup>

Mayer(1995)은 신뢰는 관계에서 위험감수(risk taking relationship)를 통해 협력행동(cooperative behavior)을 이끌어 낼 수 있다고 하였다.<sup>49)</sup> Jones & George(1998)는 그들의 모형에서 비 조건적인 신뢰가 대인간 협력과 팀웍에 직접 영향을 주기도 하였고 광의의 역할 정의, 공동관계, 타인에 대한 높은 자신감, 도움을 찾는 행위, 대가성 없는 지식과 정보의 공유, 개인적 욕구의 양보와 공동의 목표추구, 적극적 참여를 통해서 협력과 팀웍에 영향을 준다고 이야기하고 있다.<sup>50)</sup>

---

47) 여형석, “신뢰에 따른 조직동일시와 친조직 행동간의 관계에 관한 실증연구”, 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1998.

48) D.J. McAllister, "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal* (Vol. 38, 1995), pp. 24 ~ 59.

49) R.C. Mayer, J.H. Davis, & F.D. Schoorman, op. cit., pp. 709 ~ 734.

50) 신성필, 전제논문, pp. 8 ~ 10.

## 2. 조직지원 의식

### 1) 조직지원 의식의 개념

인식된 조직지원(perceived organization support)개념은 Eisenberger 등 (1986)의 연구결과로부터 나오고 있는 최근개념이라 할 수 있다. 이 개념은 조직전념도의 연구결과와 사회적 교환이론에 근거하여 이루어졌다.<sup>51)</sup>

몰입(commitment)은 존재의 느낌이 감정적 또는 지적으로 어떤 행동의 과정으로 묶여지는 것이란 뜻으로 일상적으로 사용되고 있다. 이는 개인 그룹 또는 조직과 개인적 관계를 포함하는 것으로 종업원이 조직에 몰입하는 것이 조직몰입이라면 종업원이 조직을 의인화하여 조직도 개인에 몰입할 수 있다는 것이 인식된 조직지원이라 하겠다. 즉, 조직도 종업원에 몰입할 수 있다는 것이다. 조직이 종업원의 공헌에 가치를 두고 있으며, 복지에 관심을 기울이고 있다는 종업원의 전반적인 지각을 인식된 조직지원이라 정의한다.

이러한 개인의 조직에 대한 지각은 조직이 개인의 노력을 정당하게 평가하고 있는가를 결정하고 인정, 소속, 자존의 욕구 등을 충족시키기 위하여 요구되는 것이다.

사회적 교환이론(social exchange theory)에 따라 제안된, 인식된 조직지원은 종업원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음이 다시 종업원이 조직에 몰입할 수 있다는 것이다. 즉, 종업원이 조직으로부터 칭찬, 인정을 받게 되면 인식된 조직지원은 증가하게 될 것이고 이는 또한 조직에 몰입함으로써 작업 참여와 작업성과에 긍정적 효과를 지닌다는 것이다.

개인이 조직의 보상으로 기대하는 것은 단기간의 교환을 포함하고 있는 금전적인 보상뿐만 아니라 가치에 기초를 두고 있는 장기적인 교환을 포함하고 있다는 면에서 Eisenberger와 그의 동료들은 인식된 조직지원은 조직과의 가치 일치적 관계에 기초하고 있는 정서적 관계도 포함하는 포괄적인 개인의 태도로 규정하고 있다.<sup>52)</sup>

---

51) R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson, & D. Sowa, "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 71, No. 3, 1986), pp. 500 ~ 507.

## 2) 조직지원 의식의 조절효과

인식된 조직지원이 종업원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음과 조직몰입, 작업참여와 작업성장에 긍정적 효과를 지닌다는 것은, 조직이 종업원들을 가치있게 생각하고 돌보아주려 한다는 인식이 종업원들로 하여금 협동하게 만들고 역할에 대한 인식은 자기 정체성으로 연결되고 따라서 조직을 위한 직무 이외의 행동들을 한다는 것이다.

Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro(1990)에 따르면 인식된 조직지원은 기대감과 관련이 있고, 이 기대감은 즉 높은 성과를 내며, 인정이나 칭찬을 포함하는 물질적인 보상이 주어진다라는 믿음과 관련이 있다는 것이다. 이에 따라 그들은 철강회사의 시간제 종업원들과 관리직을 대상으로 조직지원이 종업원 혁신행동, 감정적 전념도, 성과와 보상간의 기대감에 미치는 영향을 연구한 결과, 모두 정(+)의 상관관계를 보여주었다. 종업원들은 조직에 의해 그들이 존중되고 고려된다는 인식을 하면 즉각적인 보상이나 개인적인 인정이나 칭찬에 대한 기대감 없이도 조직 유효성 증대와 관련되는 혁신행동에 참여한다는 것이다. 더 나아가 높은 조직지원을 인식한 종업원은 조직에 대해서 더 큰 감정적 애착을 느끼며 성과-보상이라는 기대감 또한 큰 것으로 나타났다. 바로 이것이 조직지원 의식을 효과 높게 조절할 필요가 있는 것이다.

조직의 향상을 위한 익명의 자발적인 제안들은 조직이 그들의 공헌을 가치있게 생각하고 그들의 복지에 관심이 있다라는 인식에 따라 더 커질 수 있다고 한다. 그러한 혁신적인 제안들은 조직의 성장과 발전에 중요하다(Smith와 et al., 1983).<sup>53)</sup>

일반적으로 이직률이 높으면 구성원들의 사기가 저하되어 있다고 생각할 수 있는데 사기가 저하되면 분명 작업성과도 부진하게 된다. 따라서 조직지원과 이직의도간의 변수를 몇 가지 살펴보자.

Poter와 Lawler(1969)의 기대이론에서 임금 및 승진이 이직에 미치는 효과를 설명하고 있는 바 종업원들은 임금이나 승진의 기대감이 충족되지 않을 경

---

52) 김선영, “조직지원과 상사-부하 교환관계가 구성원의 직무태도 및 행동에 미치는 영향”, 석사학위 논문, 서강대학교 대학원, 2001, pp. 8~9.

53) 상계논문, pp. 26~27.



우 실망하여 이직을 결정하게 된다고 하였고, Eisenberger 등은 지각된 조직 지원을 조직내 종업원이 조직으로부터 자신의 공헌을 평가받으며 배려 받는 정도에 대해 가질 수 있는 전반적인 신념이라고 정의하였으며, 조직 성원이 조직으로부터 지원 받고 있다고 생각할 경우 이직의도가 낮으며, 조직몰입, 근면성, 직무수행능력, 혁신적 제안 등에 긍정적으로 영향을 준다는 사실이 밝혀졌다.<sup>54)</sup>

Guzzo와 그의 동료들(1994)에 의하면 해외로 파견된 해외파견 관리자들을 대상으로 인식된 조직지원과 이직의도와의 상관관계를 조사한 결과 부(-)적인 상관관계가 있다는 연구결과가 나왔다. 즉 조직지원을 낮게 인식하는 종업원은 다른 직장에서의 이직을 고려하는 것으로 나타났다.<sup>55)</sup>

조직지원과 상사-부하 관계에 대한 연구를 한 Wayne, Shore와 Liden(1997)에 의하면 조직이 종업원에게 투자하고 있으며 종업원을 인정할 때(즉 종업원 개발과 훈련이나 승진) 종업원들은 강한 사회적 교환관계의 진보를 즉, 인식된 조직지원을 높게 지각한다는 것이다.<sup>56)</sup>

조직의 지원이 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 기초 연구는 그 동안 조직 전체 차원의 제도적인 측면에 초점이 맞추어져 왔다. 이는 조직이라는 분석단위를 측정함에 있어 공식적인 요인이 가장 중요한 분석요인일 뿐만 아니라, 조직 또한 구성원들 역시 창의적 행동에 영향을 미치는 조직의 지원유형의 세부적인 요인을 크게 네 가지로 분류하기도 한다.<sup>57)</sup>

첫째, 창의적인 행동에 대한 보상과 재인식이다.

둘째, 창의적 행동에 대한 공정하고 지원적인 평가이다.

---

54) L.M. Porter & E.E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance Homewood*(IL : Irwin, 1969).

55) R.A. Guzzo, K.A. Noonan, & E. Elron, "Expatriate Managers and Psychological Contract", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 79, 1994), pp.617~626.

56) S.J. Wayne, L.M. Shore, & R.C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*(Vol. 40, No. 1, 1997), pp. 82~111.

57) 박세현, "개인 특성이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 집단상 황과 조직 상황의 조절효과를 중심으로", 석사학위 논문, 한양대학교 대학원, 2001, pp. 47~48.

셋째, 위험 감수와 아이디어 창출에 대한 격려이다.

넷째, 조직의 참여적 분위기와 원활한 아이디어 공유이다.

Eisenberger 등(1990)은 조직지원이 조직구성원들의 혁신행동과 시민행동에 미치는 영향을 연구하면서, 개개인들이 어떠한 즉각적인 보상도 없이 조직의 이익을 위해 자발적으로 행동하게 되는 혁신행동 및 조직시민행동 등은 조직의 성공과 유효성 확보에 중요한 역할을 수행하기 때문에, 조직지원이 지각측면을 파악할 때 매우 중요한 결과변수라고 주장하고 있으며 연구결과 역시 조직지원을 높게 지각하는 조직구성원들은 조직에 대한 혁신행동과 시민행동을 많이 수행하는 것으로 나타났다.<sup>58)</sup>

### 3. 혁신분위기

#### 1) 혁신분위기 개념

카리스마리더십은 부하에게 직무에 대한 흥분과 열정을 불러일으키고 이를 바탕으로 변화와 혁신을 추구한다는 측면에서 혁신적 조직 분위기를 유도하고 이러한 분위기가 형성되었을 때 그 효과가 증폭될 가능성이 매우 높다.

조직문화란 조직구성원들이 오랜 기간에 걸쳐 만든 공유된 가치관이다(Schein, 1985). Quinn(1988)은 조직 문화유형을 혁신문화, 집단문화, 합리문화, 관료문화의 네 가지 유형으로 구분하였고, 이 가운데 혁신문화란 변화의 가정을 바탕으로 혁신과 창의성, 성장과 동태성을 강조하는 문화라고 정의하였다. 국내 연구자 중 박노윤(1991)은 혁신문화를 외부환경에 대해 신속하고 적극적인 대응을 하고, 환경이 제공하는 새로운 제품과 시장기회를 탐색하여 수익성보다는 제품과 시장개발을 중시하는 문화라고 정의하였다.<sup>59)</sup>

문화보다 개념상 하위에 있는 분위기를 조직 내에서 탐구하여 볼 때, 조직 분위기에 대한 개념적 접근은 연구분야, 연구방법 및 목적에 따라 다양하게 발전되어 왔지만 크게 객관적·구조적 접근과 주관적·지각적 접근으로 구분될 수 있다. 객관적, 구조적 접근은 조직 분위기를 일련의 조직 속성으로 보고

---

58) 김선영, 전계논문, p. 12.

59) 박세현, 전계논문, p. 49.



환경요인들의 영향으로 조직분위기가 형성되므로 이 요인들을 측정함으로써 조직분위기를 알 수 있다고 보는 시각이다. 이러한 시각에서 Forehand와 Gilmer(1964)는 조직분위기를 타 조직과 구별되는 작업환경의 객관적인 특성으로서 지속적으로 존재하여 종업원들의 행동에 영향을 주는 것이라고 정의하였다. 또한 조직규모, 구조시스템의 복잡성, 리더십의 유형, 목표지향성 등이 조직분위기를 설명하는 객관적·구조적 변수라고 하였다. 이러한 접근방법을 채택하는 학자로는 Insel과 Moos(1974) 및 Campbell(1970) 등을 들 수 있으며, 조직 분위기는 조직체가 갖고 있는 특성들에 대해 개인이 갖게 되는 상대적이고 주관적인 개념으로 구성원들의 행동에 영향을 미치는 조직특성과 개인특성의 함수라 할 수 있을 것이다.<sup>60)</sup>

## 2) 혁신분위기의 조절효과

조직분위기는 어떤 차원에서 이해되느냐에 따라 독립변수, 매개변수, 종속변수로 사용할 수 있으며, 조직분위기가 종업원들의 직무성공에 영향을 미친다고 볼 경우에는 독립변수로서의 역할을 수행하게 된다. 이러한 측면에서 조직 분위기와 직무성공과의 관계를 연구한 선행연구들을 살펴보면, Hillriegel과 Slocum(1974)은 조직분위기의 구성요소를 조직의 행태, 구조, 과정의 3요소로 크게 구분하고 이것이 조직성공에 영향을 미친다고 하였으며, 성과를 만족감, 경력개발 등의 개인적인 성과, 사기, 응집력, 실적향상 등의 집단적 성과와 생산성 향상, 적응성 개발 등의 조직성공으로 나눌 수 있다고 하였다. 의료기관 종사자의 조직분위기 연구(Lafollette & Sims, 1975)에서는 직업, 감독, 동료관계, 승진, 임금 등의 직무만족 요소와 조직 분위기의 측정요소가 높은 상관관계를 갖으며 직무성공과도 유의한 상관관계가 있다고 하였다. 그러나 성과측정 자체의 신뢰성과 타당성의 문제 때문에 혹은, 성과라는 것이 매우 많은 복합요인의 산물이기 때문에 조직 분위기와 성과간에는 유의적인 관계가 존재함에도 불구하고, 그 관계성이 낮게 나타날 수 있다고 하였다. 김영형(1998)은 조직 분위기와 직무성공간의 관계를 연구하였는데, 조직 분위기 변수 중 표준, 갈

---

60) 유희숙·박광희·김양진, “조직분위기에 따른 섬유패션산업 구성원의 직무스트레스 분석”, 「중소기업연구」, 제25권 2호, 한국중소기업학회, 2003, pp. 26~27.

등, 일체감의 지각정도와 직무 성과간에 유의적인 관계가 있는 것으로 나타난다고 하였다. 즉, 개인 또는 집단의 목표가 적절할수록, 관리자와 여러 조직 구성원들이 조직에 속해있다는 긍지와 집단에서 자신이 유용하다고 생각할수록, 조직에 대한 충성심에 대한 반응이 높을수록 직무성과는 높아진다고 하였다.<sup>61)</sup>

Cummings & O'Connell(1978)은 혁신적인 조직의 요건으로 위험추구, 자유로운 아이디어의 교환과 조장, 갈등의 인정, 구성원의 적극적인 참여가 조장되어야 한다고 제시하는데, 이는 이전에 Cummings(1965)가 창의적인 사람의 기본요인을 추출한 내용과 유사하며,<sup>62)</sup> Amabile & Grysiewicz(1987)는 이런 요인들이 조직 내에서 창의적 행동에 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 분석하여, 혁신적인 분위기가 창의적 행동에 정(+ )의 영향을 준다는 것을 밝혀내었다.<sup>63)</sup> 또한 Paolillo & Brown(1978)의 실증연구는 연구개발 부서의 전반적 혁신에 관한 종업원들의 평가치를 이용하여 자율성, 정보흐름, 창의성, 보상, 훈련 등의 혁신과 정(+ )의 상관관계를 갖는다는 것을 제시하였다.<sup>64)</sup>

국내의 연구에서, 창의성과 혁신의 관계를 규명한 대표적인 학자로는 김인수(1990)를 들 수 있는데, 그는 조직은 혁신과정을 통해 창의적 아이디어를 발현시키고, 그것이 조직의 프로젝트로 채택되어 개발되고 실천되므로 조직 내에서의 창의성 유발을 이해하기 위해서는 먼저 혁신과정에 대한 이해가 필요하다고 전제하면서 창의적 혁신과정을 중심으로 설명하였고, 혁신의 과정을 '창의적 아이디어 토론→채택→개발→실천'의 단계로 설명함으로써 창의적 행동을 혁신적 과정의 필수적인 요인임을 제시하고 있으며,<sup>65)</sup> 창의적 행동에 대한 혁신문화지각의 영향력 역시 성격 특성과 인지 형태에 긍정적인 영향을 주

---

61) 유화숙·박광희·김양진, 상계논문, pp. 31 ~ 32.

62) L.L. Cummings, "Organizational Climates for Creativity", *Journal of The Academy of Management*(Vol. 8, 1965), pp. 220 ~ 227.

63) T.M. Amabile & S.S. Grysiewicz, "Creativity in The R&D Laboratory, Technical Report, 130", *Center for Creativity*, Greensboro(North Carolina, 1987).

64) J. Paolillo & W. Brown, "How Organizational Factors Affect R&D Innovation", *Research Management*(Vol. 21, 1978), pp. 12 ~ 15.

65) 김인수, "창의성 유발을 위한 조직경영관리", 21세기 한국민의 창의력 발현을 위한 FORUM, 1990, pp. 34 ~ 43.

어 창의적 행동을 촉진시키는 것으로 나타났으며, 이러한 결과를 통해 조직차원의 제도적 지원이 바탕이 된 조직의 혁신적인 문화가 구성원들로 하여금 더 나은 성과를 산출하기 위한 도전의식과 새로운 변화를 두려워하지 않는 자신감을 유도하여 창의적 행동을 증대시킴을 확인하기도 하였다.<sup>66)</sup>

정기수(1997)는 부하의 혁신의식이 변혁적 리더십의 효과에 끼치는 영향을 연구하였는데 변혁적 리더십의 주효과와 부하 혁신 의식의 주효과가 모두 유의미한 것으로 나타났다.<sup>67)</sup> 혁신의식이 변혁적 리더십의 효과에 미치는 영향을 나타내는 혁신의식과 변혁적 리더십의 상호작용도 유의함을 보여 주었다. 이는 부하들의 혁신의식 정도에 따라 변혁적 리더십과 조직 시민 행동의 관계가 의미있게 달라짐을 의미하며, 혁신의식이 높은 집단에서 변혁적 리더십의 효과가 크게 증가함을 알 수 있었는데 이는, 조직분위기를 구성하는 요소들 중 일부인 혁신의식과 변혁적 리더십이 상호 비례적으로 작용한다는 것으로 리더십에 의해 조직 분위기가 조절될 수 있음을 제시하는 것이라 생각되며, Likert(1967)는 조직분위기를 인간적 요인의 관리과정에 중점을 두어 측정하였으며 조직분위기가 조직성과와 매우 밀접한 관계를 갖는다고 하였는데 이 또한, 조직분위기는 조직기술이나 물리적 구조보다는 조직내 인간적 요인들에 의해 결정되는 것이라 생각된다.

---

66) 박세현, 전계논문, p. 99.

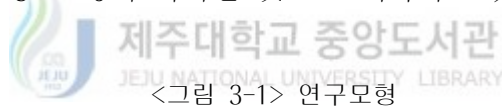
67) 정기수, “변혁적 리더십과 부하의 혁신의식이 조직시민행동에 미치는 영향”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1997, pp. 63 ~ 64.

# 1. 제3장 실증연구의 설계

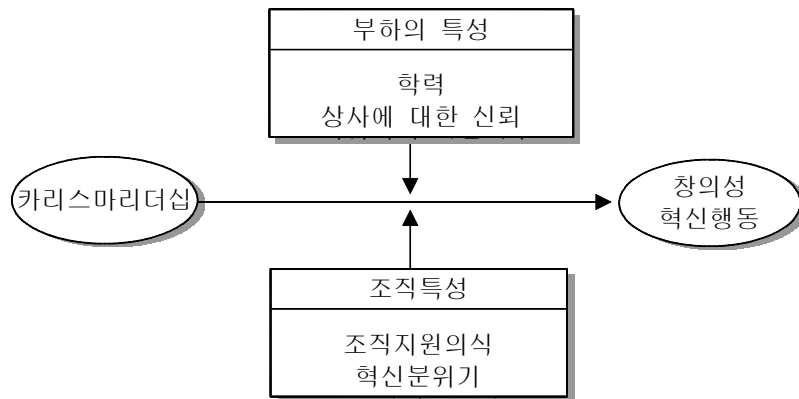
## 가. 제1절 연구모형 및 연구가설의 설정

### 1) 1. 연구모형

본 연구는 카리스마 리더행동에 대한 부하의 지각이 부하의 창의성과 혁신 행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하고, 카리스마 리더행동과 창의성 및 혁신 행동간의 부하의 특성(학력, 상사에 대한 신뢰) 및 조직특성(조직지원의식, 혁신분위기)의 조절효과를 검증하기 위해 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 본 연구는 자신의 상사를 카리스마 리더로 지각하는 부하들일수록 창의성이 높고 혁신행동도 많이 나타날 것으로 예측하고 있다.



<그림 3-1> 연구모형



또한 학력이 높고 상사에 대한 신뢰도가 높은 부하들일수록 카리스마리더 하에서 창의성 및 혁신행동을 더 많이 발휘할 것으로 예측하고 있으며, 조직적 특성으로 조직적 지원이 많고, 혁신적인 조직분위기를 지각하는 부하들일수록 카리스마리더 하에서 창의성 및 혁신행동을 더 많이 발휘할 것으로 예측하고 있다.

## 2. 연구가설

### 1) 카리스마리더십과 창의성간의 관계

조직의 창의성은 리더의 비전에서 출발한다. 리더의 꿈과 야망이 조직의 전체적 방향을 결정하고 내부의 자원과 능력을 결집시킬 수 있다. 리더는 조직의 선장이다. 선원들에게 꿈과 희망을 줄 수 있는 비전을 제시하고 이를 구체화하여야 한다. 카리스마 리더들은 자신의 조직과 부하들을 기꺼이 변화시키고자 하며, 이러한 활동을 지원한다. 카리스마 리더들은 누구보다 미래를 내다보고 미래의 모습을 가시적으로 보여주려고 한다. 추종자들에게 꿈과 희망을 갖게 하고 이를 실현할 수 있는 끈기와 열정을 심어준다. 따라서 카리스마리더십은 부하의 창의성을 촉진시키는 중요한 요인으로 작용할 수 있을 것이다. Amabile(1988)은 창의성을 촉진시키는 내부요인으로 리더십을 강조하고 있으며, Glassman(1986)도 리더의 명확한 비전제시능력이 창의성을 촉진시키는 중요한 요인으로 작용할 수 있다고 주장하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 1> 자신의 상사를 카리스마 리더라고 지각하는 부하일수록 자신의 창의성도 높게 지각할 것이다.

### 2) 카리스마리더십과 혁신행동간의 관계

Kanter(1983)는 혁신행동을 유발하기 위해 리더가 훈련하거나 갖추어야 할 특성으로 혁신을 통해 탈바꿈될 조직이 미래 즉 비전을 명확히 제시할 수 있는 능력, 혁신과정에서 부딪힐 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력, 혁신과정에서 이해관계자의 상충된 이해를 조정할 수 있는 정치력 등을 제시하고 있다.<sup>68)</sup> 이와 유사한 리더십 스타일로 변혁적 리더십과 카리스마리더십이 제시되고 이에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다. Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며,<sup>69)</sup> 국내의 연구로 임준철·윤정구

68) R.M. Kanter, op. cit, pp. 56 ~ 69.

(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.<sup>70)</sup> 또한 카리스마적 리더십 이론들은 리더의 비전을 무기로 추종자들의 혁신을 추구하며 상당수의 모델들이 혁신의 단계에 초점을 맞추고 있다. 예를 들어 Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자들에게 새로운 비전이 가장 매력적인 대안이 될 수 있다는 점을 인식시키고 하위자들을 이끌고자 하는 동기를 명확히 전달하여 인습에 얽매이지 않는 행동 등을 통해 하위자에게 신뢰감을 구축하여 혁신행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다<sup>71)</sup>. 이상의 연구성과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 2> 자신의 상사를 카리스마 리더라고 지각하는 부하일수록 혁신행동도 많이 나타날 것이다.

### 3) 카리스마리더십과 리더십 유효성간의 부하특성의 조절효과

리더십과 리더십 유효성간 대체요인에 대한 연구는 Kerr & Jermier(1978)에 의해 제시되었다. 이들은 하급자, 과업 또는 조직특성들이 구조주도나 배려형 리더십의 기능을 대체할 수 있다고 주장하였다<sup>72)</sup>. 이들은 이중 하급자 특성중 그들의 능력, 경험, 훈련, 지식이 구조주도형 리더십의 기능을 대체할 수 있음을 밝혀냈다. 또한 Hersey & Blanchard(1988)는 부하의 성숙수준에 따라 적절한 리더십을 달리 해야한다고 주장하면서 성숙수준의 측정척도로 부하의 능력척도와 의지척도를 제시하고 있다<sup>73)</sup>. 이처럼 전통적 리더십 연구에서 부하의 능력척도는 중요한 리더십 대체요인으로 작용하고 있다. 그러나 새로운 형태의 리더십에서 부하의 능력척도는 대체요인으로 연구되지 못하고 있는 실정

---

69) J.P. Howell, P.W. Dorfman, & S. Kerr, "Moderator Variables in Leadership Research", *Journal of Management Review*(Vol. 11, 1986), pp. 88-102.

70) 임준철·윤정구, 전계논문, pp. 1-42.

71) J.A. Conger, *The Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership*(SF: Jossey-Bass, 1988).

72) S.Kerr & J.M. Jermier, "Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*(Vol. 22, No. 4, 1978), pp. 375~403.

73) P. Hersey & K.H. Blanchard, *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resource*(5th ed.)(Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hal, 1988).

이다. 다만 송병식·고성돈(2001)이 변혁적 리더십의 하위구성요소 중 하나인 카리스마리더십과 조직몰입 및 임파워먼트간의 학력의 조절효과를 입증한바 있다<sup>74)</sup>. 우리나라에서 학력은 여전히 구성원의 능력을 측정하는 척도로 많이 활용되고 있다는 점을 감안하면 의미 있는 연구결과이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 부하의 학력이 높을수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향은 더 클 것이다.

상사와 부하간의 신뢰는 상호작용하는 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자간의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 높이며, 양자간 강한 공동체의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운영을 가능케 한다. 따라서 리더에 대한 부하의 신뢰는 조직목표달성을 위한 자발적이고 적극적인 행동을 유발시킬 수 있다. Bass & Avolio(1993)는 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 리더와 부하와의 관계는 신뢰를 바탕으로 개인적 이익을 뛰어넘어 조직과 팀의 목표를 추구하게 된다고 주장하였다<sup>75)</sup>. 즉 변혁적 리더의 행위가 조직성과에 영향을 미치는데는 리더에 대한 부하의 신뢰가 매우 중요하다. 카리스마 리더는 하급자들로 하여금 리더의 비전이나 가치관에 대해 신뢰를 가지게 하고 리더에 대한 감정적 유대를 강화한다. 실제로 카리스마 리더십은 리더에 대한 신뢰와 정의 상관관계가 있음이 입증되고 있다(김기범 2000). 카리스마리더십을 발휘하더라도 부하들이 리더를 신뢰하지 않으면 그 효과성을 의심할 수밖에 없다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

---

74) 송병식·고성돈, “리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과”, 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제24집 2권, 2001, pp.167~191.

75) 이재연, “조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2001.



<가설 4> 리더에 대한 부하의 신뢰가 높을수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향은 더 클 것이다.

#### 4) 카리스마리더십과 리더십 유효성간의 조직특성의 조절효과

새로운 형태의 리더십 이론들은 개인의 이익보다 우선하여 팀 이익을 중요시한다. 현실적 리더가 부하에게 제공할 수 있는 보상적 자원의 한계는 리더십 발휘의 장애요인으로 작용할 수밖에 없다. 카리스마 리더의 영향력 수용에 따른 조직적 차원의 지원을 지각하지 않고서는 카리스마리더십의 효과는 반감될 수밖에 없다. 따라서 구성원의 조직지원의식에 대한 지각은 카리스마 리더십과 조직유효성간의 관계를 조절하는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.

Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro(1990)에 따르면 인식된 조직지원은 기대감과 관련이 있고, 이 기대감은 즉 높은 성과를 내며, 인정이나 칭찬을 포함하는 물질적인 보상이 주어진다라는 믿음과 관련이 있다는 것이다. 이에 따라 그들은 철강회사의 시간제 종업원들과 관리직을 대상으로 조직지원이 종업원 혁신행동, 감정적 전념도, 성과와 보상간의 기대감에 미치는 영향을 연구한 결과, 모두 정(+)의 상관관계를 보여주었다. 종업원들은 조직에 의해 그들이 존중되고 고려된다는 인식을 하면 즉각적인 보상이나 개인적인 인정이나 칭찬에 대한 기대감 없이도 조직 유효성 증대와 관련되는 혁신행동에 참여한다는 것이다. 더 나아가 높은 조직지원을 인식한 종업원은 조직에 대해서 더 큰 감정적 애착을 느끼며 성과-보상이라는 기대감 또한 큰 것으로 나타났다. 바로 이것이 조직지원 의식을 효과 높게 조절할 필요가 있는 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구성과를 설정하였다.

<가설 5> 조직지원의식이 높은 부하일수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향은 더 클 것이다.

조직분위기는 조직구성원에 의해 지각되는 측정 가능한 직무환경전체로 조직체가 갖고 있는 종합적 인상으로 구성원이 조직체에 대한 갖는 전반적 지각을 의미한다. 구성원들이 조직분위기에 대한 지각은 동기부여에 영향을 미쳐



결국 조직유효성에도 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. Likert(1967)는 시스템 4이론을 통해 조직분위기와 조직유효성간에 밀접한 관련이 있으므로 조직 목표를 달성하려면 구조적 방법보다 조직분위기를 효율적으로 만드는데 관리자가 주력하여야 한다고 주장하였다. 즉 구성원들의 조직분위기에 대한 지각이 직무태도나 직무성과에 영향을 미친다는 것이다. Litwin & Stringer(1968)는 리더십 스타일, 조직분위기, 동기부여의 관계를 연구한 결과 리더십 스타일에 따라 상이한 조직분위기가 형성되고 일단 형성된 조직분위기는 동기부여에 영향을 미치며 직무성과에도 영향을 미친다고 하였다<sup>76)</sup>. 카리스마리더십은 부하에게 직무에 대한 흥분과 열정을 불러일으키고 이를 바탕으로 변화와 혁신을 추구한다는 측면에서 혁신적 조직분위기를 유도하고 이러한 분위기가 형성되었을 때 그 효과가 증폭될 가능성이 매우 높다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하여 이를 입증하고자 한다.

<가설 6> 자신의 조직에 대해 혁신분위기를 높게 지각하는 부하일수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향은 더 클 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

카리스마적 리더십은 하위자가 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하는 하는 행동, 주변환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경 민감성, 하위자들에게 호소력 있고 혁신적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전제조건으로서 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성, 자신이 주창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적 행동 등의 총합으로 부하에게 지각되는 정도로 측정하였다. 본 연구는 Conger & Kanungo(1997) 등이 개발한 20개 항목으로 구성된 측정설문을 활용하여 5점 척도를 측정하였다.

창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 특이한 방법으로

76) 유화숙·박광희·김양진, 전계논문, p. 32.

아이디어를 연계시키는 능력으로 Amabile(1996)는 통합적 접근을 통해 창의성을 영역관련지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기의 통합으로 기술하였다. 본 연구에서의 창의성이란 “직무를 수행하면서 내재적으로 동기부여된 개인이 자신이 지닌 영역관련 전문지식을 기반으로 유연한 인지적 탐색경로인 창의적 사고기술을 통하여 새롭고 유용한 아이디어나 해결책을 창출하는 것”을 의미한다. 본 연구는 최종인(1995)의 ‘집단창의성의 결정 요인에 관한 연구’와 최성락(1999)의 ‘집단창의성 지각의 영향요인에 관한 연구’의 측정설문을 토대로 5개 문항을 추출하여 5점 척도로 측정하였다.

혁신행동은 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 여기서는 Scott & Bruce(1994)가 개발한 6문항을 5점 척도로 측정하였다.

상사에 대한 신뢰는 리더와 부하의 상호작용을 통해 축적된 쌍방간의 일반화된 기대와 리더에게 부하가 이용되지 않을 것이라는 믿음으로 Dirks(2000)가 개발한 8개 문항중 연구대상 조직에 적절한 7개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

조직지원의식은 사회적 교환관계이론에 이론적 배경의 틀을 두고 Eisenberger, Huntington, Hutchinson과 Sowa(1986)의 정의를 참고로 하여 추출한 김선영(2001)의 설문항목을 참조하였으며,<sup>77)</sup> “조직구성원의 공헌을 얼마나 존중해주고 구성원의 복지후생 증진을 위해 얼마나 노력하느냐에 관한 조직구성원의 신념”으로 정의하였다.

혁신분위기는 자신의 조직체에서 새로운 변화가 의도적으로 실행되고 있고 이를 구성원들에게 장려하고 있다는 종합적 인상으로 Scott & Bruce(1994)가 개발한 설문 중 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

---

77) 김선영, 전개논문, p. 103.

## 제2절 자료의 수집과 분석

### 1. 조사표본의 설계

본 연구의 표본은 제주지역의 금융업 종사자를 대상으로 임의 추출하였으며, 자료의 수집은 연구자가 직접 방문하여 설문지를 배포하고 회수하였다. 배포된 설문은 총 400부이며, 이중 304부를 회수하였고, 응답이 편향성이 있거나 부실한 설문을 제거한 후 277부를 분석에 활용하였다.

연구표본의 인구통계적 특성을 보면, 남성 52.2%, 여성 47.8%이며, 연령별로는 20대 미만 25.6%, 30대 48.7%, 40대 이상 25.6%이다. 학력별로는 고졸이하 28.9%, 전문대졸 30.7%, 대졸이상 40.4%이며, 직급별로는 평사원 63.2%, 대리급 20.9%, 과장급 이상 15.9%이고, 직종별로는 사무직 49.3%, 영업직 44.9%, 기타 5.8%이다. 근속년수별로는 1년 미만 12.3%, 1~3년 미만 22.0%, 3~5년 미만 13.4%, 5~10년 미만 19.1%, 10년 이상 33.2%이다.

<표 3-1> 연구표본의 인구통계적 특성

구분	구분	표본수(명)	백분율(%)
성 별	남	143	52.2
	여	131	47.8
연 령	20대 이하	71	25.6
	30 대	135	48.7
	40대 이상	71	25.6
학 력	고졸 이하	80	28.9
	전문대 졸	85	30.7
	대졸 이상	112	40.4
직 급	평사원	175	63.2
	대리급	58	20.9
	과장급 이상	44	15.9
직 종	사무직	136	49.3
	영업직	124	44.9
	기타	16	5.8
근속년수	1년 미만	34	12.3
	1~3년 미만	61	22.0
	3~5년 미만	37	13.4
	5~10년 미만	53	19.1
	10년 이상	92	33.2

## 2. 설문지의 구성

연구목적을 달성하기 위해 본 연구가 시도하고자하는 실증조사 방법은 설문지법이다. 본 연구에 사용된 설문은 모두 리커트 5점 척도를 활용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 카리스마리더십, 종속변수로 창의성, 혁신행동 그리고 조절변수로 부하의 특성인 학력과 상사에 대한 신뢰, 집단 특성인 조직지원의식, 혁신분위기로 구성되었다. 각각의 측정문항 및 출처는 <표 3-2>에 나타난 바와 같다.

<표 3-2> 측정문항 및 출처

측정변수	문항수 및 번호	출 처
카리스마리더십	20문항(I-1 ~ 20)	Conger & Kanungo(1997)
창의성	5문항(II-1 ~ 5)	최종인(1995), 최성락(1999)
혁신행동	6문항(III-1 ~ 6)	Scott & Bruce(1994)
상사에 대한 신뢰	7문항(IV-1 ~ 7)	Dirks(2000)
조직지원의식	7문항(V-1 ~ 7)	김선영(2001)
혁신분위기	5문항(VI-1 ~ 5)	Scott & Bruce(1994)

## 3. 분석방법

분석방법은 복합설문으로 구성된 카리스마리더십, 창의성, 혁신행동, 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식, 혁신분위기 변수의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's Alpha계수를 계산하였으며, 또한 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 단일차원의 타당성 검증방법으로 주요인분석을 실시하였다. 또한 측정변수간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시하였으며, 연구가설의 검증을 위하여 선형회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 제4장 실증연구의 결과

### 제1절 신뢰도 및 타당성 분석

#### 1. 신뢰성 분석

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다.

신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(test-retest method), 반분법(split-half method), 내적 일관성(internal consistency reliability) 등이 있는데, 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.6 이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

본 연구에 사용된 변수군의 신뢰성을 검증한 결과 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 모두 0.8 이상으로 높은 신뢰도를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 각 변수들은 개념적으로 서로 구분되며, 타당한 것으로 판단된다.

<표 4-1> 신뢰성 분석

측정변수		Alpha계수
독립변수	카리스마리더십	.9306
조절변수	상사에 대한 신뢰	.8583
	조직지원의식	.8760
	혁신분위기	.8486
종속변수	창의성	.8027
	혁신행동	.8833

## 2. 타당성 분석

일반적으로 사회과학에서의 대상측정은 대상의 특성상 간접적으로 측정하여야 하는 경우가 대부분이다. 이러한 사실 때문에 사회과학에서의 타당성 문제가 특히 중요시되는 것이다. 즉 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였느냐 하는 문제가 바로 타당성의 문제인 것이다. 타당성을 평가하기 위해서는 동일한 개념의 측정을 아주 다른 조작적 정의를 이용하여 측정한 값들간의 상관도를 보아야 한다.

본 연구에서는 측정도구 자체를 측정하고자 하는 속성이나 개념을 적절하게 측정할 수 있도록 추출하고, 내용타당성을 유지하기 위해 기존연구에 토대를 두고 설문지 문항을 작성하였다. 그리고 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 측정도구가 정확하게 대표하고 있는지의 정도를 나타내는 개념인 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석이란 변수 간 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수끼리 묶어주는 방법으로서 상관관계가 높은 변수끼리 묶어준다는 점에서, 변수의 구조 파악 및 불필요한 변수의 제거 또는 측정도구의 타당성 검증에 자주 사용되는 분석기법이다.

요인분석의 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가장 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석을 실시하였다. 주성분 분석은 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택된 도구로 적절히 측정하였는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 사용되는 기법이다. 또한 요인들간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전방법을 사용하였다.

요인수를 결정하는데는 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인들만 선택하였고, 요인적재치(factor loading)는 절대적 기준이 없으나, 보통 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 이와 같은 측면에서 독립변수, 종속변수, 조절변수에 대한 타당성을 검증하였다.

<표 4-2> 카리스마리더십에 대한 타당성 검증

구분		변수	적재치	고유치	누적분산
카리스마 리더십	환경민감 및 비전수립	I -1	.731	4.708	23.542
		I -6	.701		
		I -4	.698		
		I -2	.676		
		I -5	.673		
		I -7	.646		
		I -3	.631		
		I -8	.588		
		I -9	.599		
	욕구민감 및 위험감수	I -12	.715	4.077	43.925
		I -13	.682		
		I -14	.675		
		I -10	.657		
		I -11	.637		
		I -15	.605		
		I -17	.581		
	비전통적 행동	I -19	.717	2.750	57.675
		I -18	.691		
		I -20	.640		

<표 4-2>에 제시된 바와 같이 독립변수인 카리스마리더십은 3개의 하위 요인으로 구성되었다. 이는 Conger & Kanungo(1997)의 타당성 분석결과와 비교해 다소 차이를 보이고 있다. 그들의 연구결과는 카리스마리더십이 5개의 하위요인으로 구성되었다. 그러나 본 연구는 3개의 하위요인으로 구성된 것으로 나타났다. 이러한 이유는 그들의 카리스마 설문문항에 대한 사후분석결과 일관되게 5개 요인으로 묶이지 않고 흔들리는데 원인이 있다. 본 연구에서는 환경 민감성과 전략적 비전 수립이 단일요인으로 묶이고 있는데, 그 원인은 비전수립은 환경변화를 예측할 수 있는 능력이 없으면 불가능하기 때문에 환경예측 행동과 비전수립 행동을 같은 개념으로 인식한 것으로 판단된다. 또한 구성원 욕구민감성과 위험감수행동도

단일요인으로 구성되고 있는데, 이와 관련된 리더의 행동은 모두 구성원과의 호의적 관계 설정과 관련된 행동으로 이를 연구표본들이 동일하게 인식하고 있음을 보여주는 것이다.

한편 종속변수인 창의성과 혁신행동에 대한 요인분석결과는 <표 4-3>에 제시한 바와 같이 모두 단일요인으로 구성되고 있다. 이는 선행연구의 타당성 분석결과와 일치하는 것이다. 요인 적재치도 모두 0.65 이상으로 나타나 모든 변수들이 각각의 요인을 구성하는 중요한 변수임을 알 수 있다.

<표 4-3> 종속변수의 타당성 검증

구분	변수	적재치	고유치	누적분산
창의성	Ⅱ-5	.845	2.842	58.833
	Ⅱ-2	.816		
	Ⅱ-1	.730		
	Ⅱ-4	.712		
	Ⅱ-3	.651		
혁신 행동	Ⅲ-2	.854	3.812	63.532
	Ⅲ-3	.801		
	Ⅲ-1	.801		
	Ⅲ-5	.794		
	Ⅲ-6	.784		
	Ⅲ-4	.743		

또한 조절변수에 대한 요인분석 결과 <표 4-4>에 제시된 바와 같이 3개 요인으로 구성되고 있다. 이는 각각의 조절변수들이 서로 다른 개념으로 구성되어 있음을 보여주는 것이며, 선행연구의 결과와 일치하는 것이다. 요인 적재치도 모두 0.6 이상으로 나타나 각각의 변수들이 각각의 요인을 구성하는 중요한 변수임을 알 수 있다.



<표 4-4> 조절변수의 타당성 검증

구분	변수	적재치	고유치	누적분산
상사에 대한 신뢰	IV-5	.749	3.760	41.397
	IV-3	.726		
	IV-7	.720		
	IV-6	.691		
	IV-2	.680		
	IV-4	.666		
	IV-1	.625		
조직지원의식	V-5	.739	4.105	21.608
	V-4	.720		
	V-1	.714		
	V-2	.697		
	V-6	.696		
	V-3	.681		
	V-7	.633		
혁신분위기	VI-3	.813	3.247	58.487
	VI-2	.793		
	VI-5	.751		
	VI-4	.647		
	VI-1	.608		

## 제2절 변수들의 기술통계

### 1. 변수들의 기초통계 결과

본 연구에서 다루고 있는 변수들에 대한, 평균, 표준편차 등 기초통계에 결과를 <표 4-5>에 제시하였다. 분석 결과표를 살펴보면, 5점 척도로 측정된 변수들 중에는 카리스마리더십 행동의 평균이 3.44(SD=0.58)로 가장 높았고, 혁신행동 평균이 2.96(SD=0.63)로 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 4-5> 변수들의 기술통계 분석 결과

변수		척도	최소값	최대값	평균	중위수	표준편차
독립변수	카리스마리더십	5점척도	1.70	4.80	3.44	3.40	0.58
조절변수	상사에 대한 신뢰	5점척도	1.00	5.00	3.33	3.29	0.63
	조직지원의식	5점척도	1.29	5.00	3.08	3.00	0.62
	혁신분위기	5점척도	1.00	5.00	2.97	3.00	0.67
종속변수	창의성	5점척도	1.40	5.00	3.14	3.20	0.60
	혁신행동	5점척도	1.50	5.00	2.96	3.00	0.63

### 2. 변수간 상관관계 분석

본 연구에 포함된 변수들의 상관관계는 <표 4-6>에 제시되고 있다. 상관관계 분석은 주요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위함이다.

먼저 독립변수인 카리스마리더십은 조절변수인 상사에 대한 신뢰와 상관관계가 가장 높게 나타나고 있으며, 종속변수인 창의성은 혁신행동과 상관관계가 가장 높아 창의성이 혁신행동의 선행적 요소임을 입증한 선행연구의 결과를 지지할 수 있는 정보를 제공해 주고 있다. 혁신행동은 창의성을 통제할 경우 카리스마 리더십과 상관관계가 가장 높게 나타나고 있다.

<표 4-6> 변수간 상관성 분석

변 수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
카리스마리더십(1)	1.000				
창의성(2)	.279**	1.000			
혁신행동(3)	.316**	.745**	1.000		
조직지원의식(4)	.477**	.267**	.276**	1.000	
혁신분위기(5)	.387**	.158**	.190**	.610**	1.000
상사에 대한 신뢰(6)	.606**	.225**	.250**	.523**	.471**

\*\*p<0.01(양측검증)

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

### 제3절 실증연구의 결과

#### 1. 가설 1의 검증

가설 1은 카리스마리더십과 부하의 창의성간의 정(+)의 선형관계를 예측한 것으로 이의 검증을 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 그 결과를 <표 4-7>에 제시하였다. 먼저 카리스마리더십은 8.2%의 설명력과 0.000의 유의수준에서 창의성에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 카리스마 리더로 지각하는 부하들일 수록 창의성 발휘도 더 많이 나타남을 의미하는 것이다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

한편 카리스마리더십의 3개 하위구성요인들이 부하의 창의성에 미치는 영향을 분석한 결과, 욕구민감성 및 위험감수행동이 창의성에 미치는 영향이 가장 크고, 다음으로 비전통적 행동 그리고 환경민감성 및 전략적 비전수립행동 순으로 창의성에

긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 카리스마리더십과 부하의 창의성간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
창의성	카리스마리더십	0.497	0.100	0.287	4.965	0.000
절편: -1.8E-17 R <sup>2</sup> : 0.082 F-value : 24.653						
창의성	환경민감비전수립	0.119	0.058	0.119	2.073	0.039
	욕구민감위험감수	0.249	0.058	0.249	4.325	0.000
	비전통적 행동	0.128	0.058	0.128	2.220	0.027
절편: 8.987E-19 R <sup>2</sup> : 0.093 F-value : 9.311						

## 2. 가설 2의 검증

가설 2는 카리스마리더십과 부하의 혁신행동간의 정(+)의 선형관계를 예측한 것으로, 분석결과는 <표 4-8>에 제시되었다. 카리스마리더십은 9.2%의 설명력과 0.000의 유의수준에서 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 리더를 카리스마 리더로 지각하는 부하들일수록 혁신행동도 많이 나타남을 의미하는 것이다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

한편 카리스마리더십을 구성하는 3개의 하위요인이 혁신행동에 미치는 영향을 분석한 결과 부하의 욕구민감성 및 위험감수행동이 부하의 혁신행동 유발에 가장 큰 영향을 미치고, 다음으로 환경민감성 및 비전수립행동이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 비전통적 행동의 창의성과의 관계를 연구한 결과는 달리 부하의 혁신행동에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 카리스마리더십과 부하의 혁신행동간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
혁신행동	카리스마리더십	0.525	0.100	0.303	5.269	0.000
절편: 1.3828E-16 R <sup>2</sup> : 0.092 F-value : 27.766						
혁신행동	환경민감비전수립	0.167	0.057	0.167	2.936	0.004
	육구민감위협감수	0.281	0.057	0.281	4.922	0.000
	비전통적 행동	7.65E-02	0.057	0.077	1.342	0.181
절편: 1.723E-02 R <sup>2</sup> : 0.113 F-value : 11.549						

### 3. 가설 3의 검증

가설 3부터 가설 6까지는 카리스마리더십과 종속변수인 창의성 및 혁신행동간의 부하 및 조직의 특성의 조절효과를 검증하기 위한 것으로, 이를 위한 분석방법은 위계적 회귀분석을 선택하였다. 위계적 회귀분석은 다음의 순서대로 실시된다. 1단계에는 독립변수와 종속변수간의 회귀분석을 실시하고, 2단계에서는 독립변수 및 조절변수를 순차적으로 넣어 회귀분석을 실시하며, 3단계에서는 독립변수, 조절변수, 그리고 독립변수 값과 조절변수의 값을 곱한 것을 순차적으로 넣어 회귀분석을 실시하였다. 일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된 R<sup>2</sup>의 값이 유의한지를 살펴보아 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면 없는 것으로 본다.

3단계 위계적 회귀분석 실시 순서를 수식으로 나타내면 다음과 같다.

1단계: 종속변수= 독립변수(A)

2단계: 종속변수= 독립변수 + 조절변수(B)

3단계: 종속변수= 독립변수 + 조절변수 + 상호작용항(A×B)

그런데 조직에는 리더십의 효과를 대체시키는 요인들만 있는 것은 아니

다. 오히려 리더십 발휘를 더 북돋워 주는 촉진요인들도 존재한다. 이러한 측면에서 Howell 등(1986)은 리더십과 성과 사이에 영향을 미칠 수 있는 변수들의 종류를 다음과 같이 4가지로 분류하여 대체효과에 대한 정의를 명확히 하였다.<sup>78)</sup> 이들은 엄밀히 말하면 리더십 대체요인이라 “리더십이 특정한 기준변수와 갖는 관계를 조절할 것으로 여겨지는 요인”으로 리더십이 미치는 영향을 실제로 대체시키는 요인이 아니라, ‘조절할 가능성’이 있는 요인이라 의미로 사용하고 있다.

중화요인(neutralizers)은 리더가 성과에 영향을 전혀 미치지 못하게 하는 요인이다. 예를 들어 Weed, Mitchell, 그리고 Moffitt(1976)의 실험실 연구에서 매우 권위주의적 종업원들에게는 후원적 리더십 스타일이 결과변수에는 전혀 영향을 미치지 못하고 있으나, 권위주의적이지 않은 종업원인 경우에는 후원적 리더십 스타일은 상당한 효과가 있는 것으로 판명되었다. 이럴 경우 종업원의 권위주의적 특성이 후원적 리더십 스타일의 효과를 중화시켰다고 하며, 종업원의 권위주의적 특성을 중화요인이라 한다. 또한 Podsakoff, Todor, & Schuler(1983)은 리더가 전문성이 부족한 경우 수단적 리더십은 종업원의 역할 모호성과의 관계에 전혀 영향을 미치지 못하다는 조사를 하였다. 이럴 경우 리더의 부족한 전문성이 수단적 리더십 스타일의 효과를 중화시켰다고 하며, 리더의 부족한 전문성을 중화요인이라 한다.

강화요인(enhancers)은 리더와 성과 사이의 관계를 상승시켜 주는 요인을 말한다. 예를 들어 상당한 권한이 있는 후원적 리더는 권한이 없는 후원적 리더 보다 더 많은 영향을 종업원들에게 미칠 수 있을 것이다. 이럴 경우 리더의 권한을 강화요인이라 한다(Bass, 1990). 실질적으로 중화요인과 강화요인은 같은 조절변인이라 할 수 있다. 조절변인은 그 자체로서는 결과변수에 유의한 영향을 못 미치나 결과변수와 원인변수 사이에서 영향을 미치는 변수이다. 이들 중 중화요인은 원인변수와 결과변수 사이에서 부정적인 영향을 미치는 변수라 할 수 있고, 강화요인은 긍정적 영향을 미치는 변수라 할 수 있다.

리더십 보완요인(supplements)이라 하급자들의 성과에 영향을 미치는

---

78) J.P. Howell, P.W. Dorfman, & S. Kerr, op. cit., pp. 88~102.

하지만 리더행위의 효과를 직접적으로 마비시키던가 상승시키지는 않는 요인이다.

리더십 대체요인(substitutes)은 리더십의 효과를 불필요하거나 불가능하게 만드는 요인이다. 리더십 대체요인이 존재하는 경우, 리더십 그 자체는 종업원의 성과에 거의 영향을 미치지 못한다. 이는 어떻게 보면 중화요인과 비슷하다고 할 수 있으나, 중화요인은 논리적으로나 실증적으로 리더십의 성과에 영향을 미치지 못하는 반면, 대체요인은 종업원의 성과에 직접적으로 영향을 미친다.

<표 4-9>는 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계에서 부하의 학력의 조절효과를 예측한 가설 3을 검증한 결과이다. 가설3은 부하의 학력이 높을수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향은 더 클 것으로 예측한 것이다. 창의성을 종속변수로 한 분석결과 stepⅡ과 stepⅢ의 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 카리스마리더십과 부하의 창의성의 관계는 부하의 학력수준에 따라 달라지지 않음을 의미하는 것이다. 즉 카리스마리더십과 부하의 창의성간의 관계에 있어서 부하의 학력은 조절효과가 없다.

또한 혁신행동을 종속변수로 한 분석결과 stepⅡ과 stepⅢ의 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 역시 카리스마리더십과 부하의 혁신행동의 관계는 부하의 학력수준에 따라 달라지지 않음을 의미하는 것이다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

<표 4-9> 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 학력의 조절효과

Step Variables		step I		step II		step III	
		창의성	혁신행동	창의성	혁신행동	창의성	혁신행동
I	카리스마리더(A)	0.497	0.525	0.477	0.497	0.635	0.845
II	학력(B)			0.173	0.242	0.172	0.240
III	A×B					-7.1E-02	-0.158
R Square		0.082***	0.092**	0.103**	0.131**	0.104	0.137
R Square Change		0.082***	0.092**	0.020**	0.040**	0.001	0.006

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

#### 4. 가설 4의 검증

가설 4는 카리스마리더십과 부하의 창의성 및 혁신행동간의 상사에 대한 신뢰의 조절효과를 예측한 것이다. 이에 대한 검증결과는 <표 4-10>에 제시되었다. 먼저 창의성을 종속변수로 한 위계적 회귀분석결과, 상사에 대한 신뢰는 stepⅡ과 stepⅢ의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<0.05). 이는 카리스마리더십과 창의성간의 관계는 상사에 대한 신뢰에 따라 달라짐을 의미한다.

또한 혁신행동을 종속변수로 한 분석결과도 상사에 대한 신뢰는 stepⅡ과 stepⅢ의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<0.1). 이 역시 카리스마리더십과 혁신행동간의 관계가 상사에 대한 신뢰에 따라 달라짐을 의미한다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

<표 4-10> 상사에 대한 신뢰의 조절효과

Step Variables		step I		stepⅡ		stepⅢ	
		창의성	혁신행동	창의성	혁신행동	창의성	혁신행동
I	카리스마리더(A)	0.497	0.525	0.497	0.497	0.458	0.845
II	상사 신뢰(B)			-1.8E-17	0.242	2.6E-02	0.240
III	A×B					0.161	-0.158
R Square		0.082***	0.092***	0.082	0.192	0.096**	0.103*
R Sqare Change		0.082***	0.092***	0.000	0.000	0.013**	0.011*

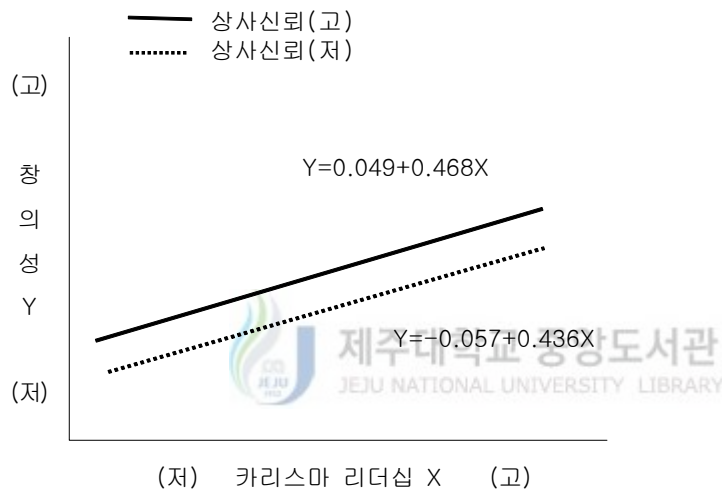
\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

한편 위계적 회귀분석에서 상사에 대한 신뢰의 조절효과가 입증된 카리스마리더십과 창의성간의 조절형태를 파악하기 위하여 중위수를 기준으로 상사에 대한 신뢰를 2분화 한 후, 각 집단별 카리스마리더십을 독립변수로



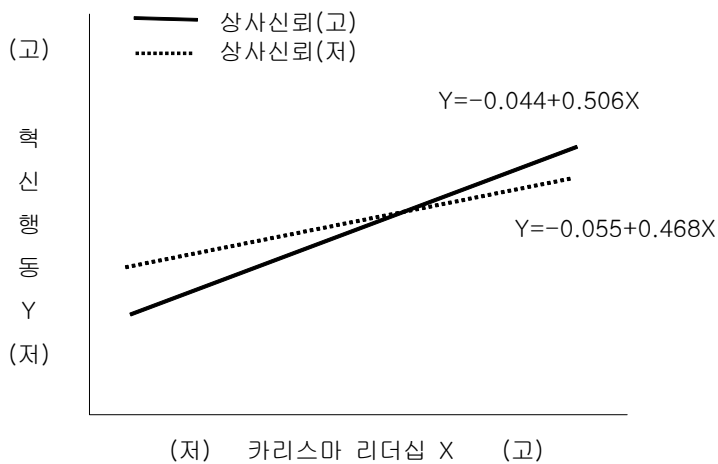
하고 창의성을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-1>과 같다. 상사에 대한 신뢰수준이 높은 집단이 카리스마리더십이 부하의 창의성에 미치는 영향이 낮은 집단보다 더 큼을 알 수 있다. 이러한 형태의 조절효과는 보완요인에 해당한다. 따라서 상사에 대한 신뢰가 높은 부하들일 수록 카리스마리더십이 부하의 창의성을 촉진시키고 있음을 알 수 있다.

<그림 4-1> 창의성을 종속변수로 한 상사에 대한 신뢰의 조절효과



또한 혁신행동을 종속변수로 두고 상사에 대한 신뢰의 조절효과를 분석한 위계적 회귀분석의 조절형태를 도식화하면 <그림 4-2>와 같다. 리더의 지원정도를 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별 카리스마리더십을 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-2>와 같다. 조절변수의 수준이 저→고로 높아질수록 카리스마리더십이 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 강화요인에 해당한다. 즉 리더에 대한 신뢰도가 높을수록 카리스마리더십이 부하의 혁신행동을 유발할 가능성이 높음을 의미한다.

<그림 4-2> 혁신행동을 종속변수로 한 상사에 대한 신뢰의 조절효과



## 5. 가설 5의 검증

가설 5는 카리스마리더십과 부하의 창의성 및 혁신행동간의 조직지원의식의 조절효과를 예측한 것이다. 이에 대한 검증결과는 <표 4-11>에 제시되었다. 창의성을 종속변수로 한 분석결과 stepⅡ과 stepⅢ의  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 카리스마리더십과 부하의 창의성의 관계는 조직지원의식에 따라 달라지지 않음을 의미하는 것이다. 즉 카리스마리더십과 부하의 창의성간의 관계에 있어서 조직지원의식의 조절효과는 없음을 알 수 있다. .

또한 혁신행동을 종속변수로 한 분석결과의 stepⅡ과 stepⅢ의  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 역시 카리스마리더십과 부하의 혁신행동의 관계는 조직지원의식에 따라 달라지지 않음을 의미하는 것이다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

<표 4-11> 조직지원의식의 조절효과

Step Variables		step I		step II		step III	
		창의성	혁신행동	창의성	혁신행동	창의성	혁신행동
I	카리스마리더(A)	0.497	0.525	0.406	0.435	0.409	0.443
II	조직지원의식(B)			-154	0.152	0.153	0.150
III	A×B					2.9E-02	9.9E-02
R Square		0.082***	0.092***	0.103**	0.112**	0.103	0.116
R Square Change		0.082***	0.092***	0.097**	0.021**	0.000	0.004

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

## 6. 가설 6의 검증

카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 조직 혁신분위기의 조절효과를 검증한 결과를 <표 4-12>에 제시하였다. <표 4-12>에 나타난 바와 같이 창의성을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과 step II과 step III의 R<sup>2</sup> 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의한 것으로 나타나(p<.05), 카리스마리더십이 부하의 창의성에 미치는 영향은 조직혁신분위기에 따라 달라질 수 있음을 알 수 있다. 또한 혁신행동을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과도 step II과 step III의 R<sup>2</sup> 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의한 것으로 나타나(p<.05), 카리스마리더십이 부하의 창의성에 미치는 영향은 조직혁신분위기에 따라 달라질 수 있음을 보여 주고 있다. 따라서 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 조직 혁신분위기의 조절효과를 예측한 가설 6은 지지되었다.

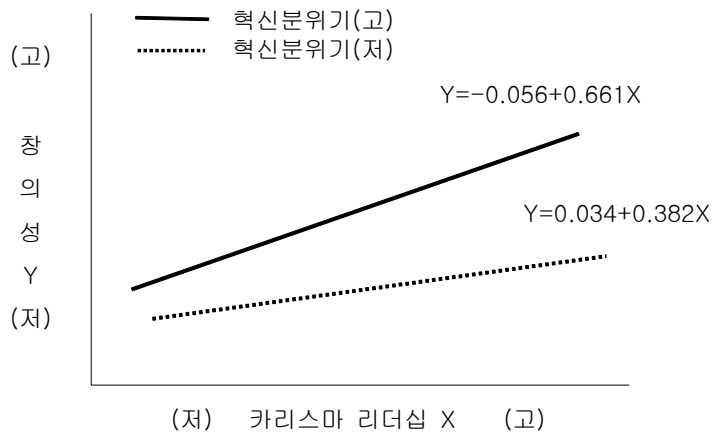
<표 4-12> 조직혁신분위기의 조절효과

Step Variables		step I		step II		step III	
		창의성	혁신행동	창의성	혁신행동	창의성	혁신행동
I	카리스마리더(A)	0.497	0.525	0.497	0.516	0.520	0.533
II	혁신분위기(B)			4.4E-04	2.4E-02	-1.7E-02	1.2E-02
III	A×B					0.290	0.200
R Square		0.082** *	0.092***	0.082	0.092	0.111**	0.106**
R Square Change		0.082** *	0.092***	0.000	0.000	0.029**	0.014**

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

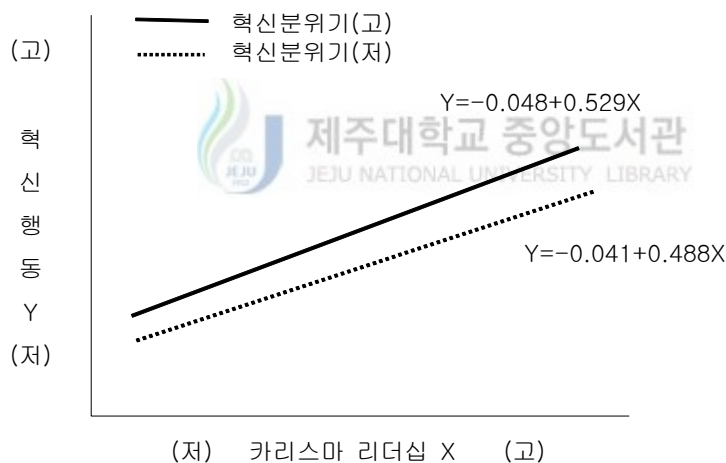
한편 카리스마리더십과 창의성간의 관계가 조직혁신분위기에 의해 어떠한 형태로 조절되고 있는지를 파악하기 위해 조직혁신분위기를 중위수를 기준으로 2분화한 후 각 집단별로 카리스마리더십과 창의성간의 회귀분석을 한 결과는 <그림 4-3>과 같다. <그림 4-3>을 보면 조직혁신분위기를 높게 지각하는 부하들일수록 카리스마리더십 하에서 창의성이 발휘되는 정도가 혁신 분위기를 낮게 지각하는 부하들보다 더 많이 나타나고 있다. 이러한 형태는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다.

<그림 4-3> 창의성을 종속변수로 한 조직혁신분위기의 조절효과



또한 조직혁신분위기가 카리스마리더십과 혁신행동간의 관계를 어떻게 조절하는 지를 살펴보기 위해 중위수를 기준으로 혁신분위기를 높게 지각하는 집단과 낮게 지각하는 집단으로 구분한 후, 각각의 집단별 카리스마 리더십을 독립변수로 혁신행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과는 <그림 4-4>에 제시된 바와 같다. <그림 4-4>를 보면 혁신분위기를 높게 지각하는 부하들이 상대적으로 낮게 지각하는 부하들에 비해 자신의 상사를 카리스마 리더로 지각할수록 혁신행동도 더 많이 나타나고 있음을 알 수 있다. 이는 전술한 바와 같이 조절변수가 보완요인 역할을 하고 있음을 보여주는 그림이다.

<그림 4-4> 혁신행동을 종속변수로 한 조직혁신분위기의 조절효과



## 제5장 요약 및 결론

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 카리스마리더십이 부하의 창의성과 혁신행동에 미치는 영향과 양자간의 관계에 있어 부하의 특성인 학력 및 상사에 대한 신뢰, 조직의 특성인 조직지원의식 및 조직혁신분위기의 조절효과를 살펴보았다. 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 선형관계의 검증을 위해 회귀분석을 실시하였으며, 양자간의 관계에 있어서 부하 및 조직특성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연구표본은 제주지역에 있는 금융기관의 종사자들을 대상으로 하였다.

이상의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 카리스마리더십은 부하의 창의성 및 혁신행동 유발에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 창의성과 혁신행동을 촉발하는 변수로 리더십의 중요성을 강조한 Amabile(1988)과 Glassman(1986)의 주장을 지지하는 것이다.

둘째, 상사에 대한 신뢰가 높을수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 카리스마리더십을 발휘하더라도 부하들이 리더를 신뢰하지 않으면 그 효과성이 의심받을 수 있음을 의미한다. 이러한 연구결과는 변혁적 리더십의 연구결과를 카리스마리더십으로 확대하여 적용할 수 있음을 보여주는 것이다.

셋째, 조직혁신분위기에 대한 지각이 높을수록 카리스마리더십이 부하의 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 카리스마리더십은 부하에게 직무에 대한 흥분과 열정을 불러일으키고 이를 바탕으로 변화와 혁신을 추구한다는 측면에서 본 연구결과는 혁신적 조직분위기를 유도하고 이러한 분위기가 형성되었을 때 카리스마리더십의 효과가 증폭될 가능성이 높음을 의미하는 것이다.

넷째, 부하의 학력, 조직지원의식은 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계를 조절하는 변수로 작용하지 못하고 있다. 이와 같은 연구결과는 더 심도 있는 연구가 있어야 하겠지만 부하의 학력이 부하의 능력을 측정하는 척도로는 한계가 있으며, 카리스마리더십의 영향력은 조직지원의식의 효과보다 조직유효성에 더 강한 영향을 미치고 있음을 예측하게 하는 것이다.

## 제2절 연구의 시사점 및 한계

본 연구결과는 다음과 같은 몇 가지 측면에서 그 의의를 찾아볼 수 있다.

첫째, 그간의 변혁적 리더십에 치우친 연구결과를 카리스마리더십으로 확장하여 이를 실증적으로 검증하였다. 변혁적 리더십과 혁신행동 그리고 창의성에 대한 연구결과들은 국내에서 발표되고 있으나 유효성 측면에서 변혁적 리더십보다 더 확실한 관계를 보여주고 있는 카리스마리더십에 대한 연구는 매우 미약하였다. 본 연구는 변혁적 리더십의 연구성과가 카리스마리더십에도 적용될 수 있음을 보여주는 것이다. 사실 카리스마리더십은 부하들의 변화와 혁신을 추구한다는 공통주제를 다루고 있다는 측면에서 양자간의 통합을 시도하는 노력이 진행되고 있다. 또한 변혁적 리더십에 비해 카리스마리더십의 연구결과들은 조직유효성과 관련하여 비교적 일관된 결과를 도출하고 있다. 이러한 측면에서 본 연구결과는 변혁적 리더십의 연구결과를 카리스마리더십으로 통합할 수 있는 가능성을 제시해 주고 있다.

둘째, 최근 급변하는 조직 환경하에서 조직유효성의 측정변수로 경영자의 관심이 집중되고 있는 창의성과 혁신행동을 유효성 변수로 채택하고 있다. 오늘날 같이 조직을 둘러싼 환경이 급변하는 시대에는 불확실성을 극복할 수 있는 조직의 혁신이 절대적으로 요청되고 있으며, 환경변화에 상호작용할 수 있는 조직의 유연성을 그 어느 때보다 절실히 필요한 상황이다. 이러한 조직유연성 확보에 있어서 중요한 변수가 구성원의 창의성과 혁신행동의 발휘일 것이다. 본 연구는 그간의 조직유효성 측정변수로 많이 활용되었던 효율성과 만족성 차원에서 벗어나 한 단계 더 진보된 유연성 차원의 변

수를 선정하여 연구하였다는 점에서 그 의의가 있다.

셋째, 카리스마리더십의 유효성을 높이기 위하여 상사와 부하간의 신뢰의 중요성과 혁신적 조직분위기 조성을 강조하고 있다. 카리스마리더십 자체가 만능의 리더십은 아닐 것이다. 왜냐하면 카리스마리더십은 분명 어두운 측면을 가지고 있다. 예를 들면 카리스마 리더가 자신의 막강한 영향력을 악용하여 자신의 야망을 채우는 데 부하들을 이용할 수도 있으며, 성과를 내는 과정에서 특정사람을 소외시키거나 다른 사람의 기여를 인정하지 않는 결과를 초래할 수도 있다. 따라서 카리스마리더십이 효과를 발휘하기 위해서는 리더와 부하간의 신뢰가 먼저 형성되어야 할 것이다.

또한 카리스마리더십은 변화와 혁신을 추구하는 새로운 형태의 리더십 패러다임이다. 카리스마리더십은 부하에게 직무에 대한 흥분과 열정을 불러일으키고 이를 바탕으로 변화와 혁신을 추구한다는 측면에서, 본 연구는 혁신적 조직분위기를 유도하고 이러한 분위기가 형성되었을 때 그 효과가 증폭될 수 있음을 입증하였다.

넷째, 그간의 카리스마리더십 연구에서 등한시하였던 상황변수를 도입하여 이를 입증하는 연구방법을 채택하였다. 카리스마리더십들은 하나의 최선책이 존재한다는 시각을 가지고 있고, 전통적인 상황요인들을 등한시하고 있다. 물론 위기 상황에 직면하였을 때 필요하다라는 연구결과들은 제시되고 있다. 그러나 상황유지나 상황 고착화가 필요한 경우, 카리스마리더십이 어떤 효과를 발휘하는지에 대한 연구는 명확하지 않다. 즉 조직이나 부하의 특성을 고려한 상황론적 시각은 부분적으로 연구되고 있으나 아직까지 카리스마리더십 이론에 정식으로 초대받지 못하고 있다. 본 연구는 상황론적 접근을 통해 카리스마리더십 이론을 새로운 시각에서 바라보고 있다는 데 그 의의가 있다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구의 조사대상의 한계에 따른 일반화의 문제이다. 본 연구는 제주지역에 있는 금융업 종사자를 대상으로 하고 있어 연구결과를 모든 업종에 적용시키는데는 한계가 있을 것이다. 둘째, 결과변수의 다양함의 부족함을 들 수 있다. 본 연구에서는 응답자가 인식하고 있는 유연성 변수에 극한되었다.



차후의 연구에서는 양적 변수인 효과성 변수와 심리적 변수인 만족성 변수 등 다양한 결과변수를 포함시켜야 할 것이다. 셋째, 동일측정오류가 있다는 것이다. 즉, 본 연구에서는 독립변수, 결과변수 그리고 조절변수를 모두 동일한 사람에게 동일한 설문조사를 통하여 이루어졌기 때문에 이에 대한 오류가 발생하였을 것이다, 차후의 연구에서는 이를 제거하기 위한 노력이 있어야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

### 국내문헌

- 강영순 · 김정훈, 「리더십과 리더십 유효성」, (서울 : 무역경영사, 2002).
- 김기범, “카리스마적 리더십에 대한 상황변수들의 조절효과 분석 : 조직구조, 위기의식 집단주의의 조절효과를 중심으로”, 석사학위 논문, 국민대학교 대학원, 2002.
- 김선영, “조직지원과 상사-부하 교환관계가 구성원의 직무태도 및 행동에 미치는 영향”, 석사학위 논문, 서강대학교 대학원, 2001.
- 김인수, “창의성 유발을 위한 조직경영관리”, 21세기 한국민의 창의력 발현을 위한 FORUM, 1990.
- 박세현, “개인 특성이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 집단 상황과 조직상황의 조절효과를 중심으로”, 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 2001.
- 백기복, 「이슈리더십」, (서울 : 창민사, 2000).
- 백기복·김정훈, “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증”, 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제24집 제2권, 2001.
- 백영미, “개인 혁신 행동의 영향요인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 이화여자대학교 대학원, 1998.
- 송병식 · 강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민 행동간의 구조모델분석”, 대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집, 2001.
- 송병식 · 고성돈, “리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과”, 「인사관리연구」, 제24집 2권, 한국인사관리학회, 2001.
- 신성필, “신뢰가 경영혁신에 대한 몰입에 끼치는 영향에 관한 연구 : 절차적 공정성 및 변화에 대한 인지적 스키마의 조절역할을 중심으로”, 석사학위 논문, 고려대학교 대학원, 2000.

- 여형석, “신뢰에 따른 조직동일시와 친조직 행동간의 관계에 관한 실증연구”, 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 1998.
- 유화숙 · 박광희 · 김양진, “조직분위기에 따른 섬유패션산업 구성원의 직무스트레스 분석”, 「중소기업연구」, 제25권 2호, 한국중소기업학회, 2003.
- 이재연, “조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2001.
- 이 흥, “카리스마적 리더십과 수단적 리더십 : 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구”, 「경영학 연구」, 제25권 제1호, 한국경영학회, 1996.
- 임준철 · 윤정구, “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향 : 자기권능감의 매개역할을 중심으로”, 「인사조직연구」, 제7권 제1호, 한국인사조직학회, 1999.
- 정기수, “변혁적 리더십과 부하의 혁신의식이 조직시민행동에 미치는 영향”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1997.
- 최종인, “집단 창의성의 결정요인에 관한 연구”, 박사학위 논문, 고려대학교 대학원, 1995.

#### 국외문헌

- Amabile, T.M., "A Model of Creativity and Innovation in Organization", *Research in Organization Behavior*(Vol. 10,. 1988).
- Amabile, T.M., & Grysiewicz, S.S., Creativity in the R&D laboratory, Technical Report, 130, *Center for Creativity*(Greensboro, North Carolina, 1987).
- Bennis, W., & Nanus, B., *Leaders : Strategies for Taking Charge*(New York : Harper Collins, 1985).
- Besemer, S.P., & Treffinger, D.J., "Analysis of Creative Products : Review and Synthesis", *Journal of Creative Behavior*(Vol. 15, No. 3, 1981).

- Conger, J.A. *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*(SF : Jossey-Bass, 1988).
- Conger. J.A., & Kanungo, R.N., *Charismatic Leadership*(San Fransisco Jossey-Bass, 1988).
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", *Academy of Management Review*(Vol. 12, No. 4, 1987).
- Cummings, L.L., "Organizational Climates for Creativity", *Journal of The Academy of Management*(Vol. 8, 1965).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D., "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 71, No. 3, 1986).
- Fiol, C.M., Harris, D., & House, R., *Leadership Quarterly*(Vol. 10, 1999).
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., & Elron, E. "Expatriate Managers and Psychological Contract", *Journal of applied psychology*(Vol. 79, 1994).
- Hermann, N., *The Whole Brain Business Book*(Mcgraw-Hill, 1996).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resource*(5th ed.), (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall., 1988).
- Howell J.M., & Frost, P.J., "A Laboratory Study of Charismatic Leaders" *Organizational Behavior and Human Decision Progress*(No. 43, 1989).
- Howell, J.P., Dorfman, P.W. & Kerr, S., "Moderator Variables in Leadership Research", *Journal of Management Review*(Vol. 11, 1986).
- House, R.J., *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, In J.G. Hunt, & L.L. Larson(eds.), *Leadership : The cutting Edge*(Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977).

- John, J., & Kao, *Managing Creativity*(New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991).
- Kanter, R.M., *The Change Master*(New York : Simon & Schuster, 1983).
- Kerr, S., & Jermier, J.M., "Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*(Vol. 22, No. 4, 1978).
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A., "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied psychology*(Vol. 81, 1996).
- Kouzes, J., & Posner, B.Z., *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*(San Francisco : Jossey-Bass, 1987).
- Lovelace, R.F., "Stimulating Creativity through Managerial Intervention", *R&D Management*(Vol. 16, 1986).
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D., "An Integration Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*(Vol. 20, 1995).
- McAllister, D.J., "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*(Vol. 38, 1995).
- Mckinight, D.H., Cummings, L.L., & Chervany, N.L., "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*(Vol. 23, 1998).

- Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M., "Explaining How Survivors Respond to Downsizing : The Role of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", *Academy of Management Review*(Vol. 23, 1998).
- Mumford, M.D., & Gustafson, S.B., "Creativity Syndrome : Integration, Application and Innovation", *Psychological Bulletin*(Vol. 103, 1988).
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L., "What Makes for Magic Leadership?" In W.E. Rosenbach and R.I. Taylor(eds.), *Contemporary Issues in Leadership* (Boulder : Westview, 1989).
- O'Relly, C., "Charisma as Communication : The Impact of Top Management Credibility and Philosophy on Employee Involvement", *Paper Academy of Management*, Boston. 1984.
- Paolillo, J., & Brown, W., "How Organizational Factors Affect R&D Innovation", *Research Management*(Vol. 21, 1978).
- Porter, L.M., & LawlerIII, E.E., *Managerial Attitudes and Performance*(IL Homewood Irwin), 1969.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G., & Zanna, M.P., "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*(Vol. 49, 1985).
- Sashkin, M., "The visionary leader", In J.A. Conger and R.N. Kanungo(eds.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*(San francisco : Jossey-Bass, 1988).
- Shamir, B., "Meaning, Self, and Motivation in Organizations", *Organization Studies* (Vol. 12, 1991).

- Shamir, B., House R.J., & Arthur, M., "The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-concept Theory", *Organization Science*(Vol. 4, No. 4, 1993).
- Smith, B.J., "*An Initial Test of a Theory of Charismatic Leadership Based on the Response of Subordinates*", Doctorial dissertation, University of Toronto, 1982.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.I., "An Investment Theory of Creativity and Its Development", *Human Development*(Vol. 34, 1991).
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A., *The Transformational Leader*(New York : John wiley & Sons, Inc, 1986).
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C., "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*(Vol. 40, No. 1, 1997).
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M., "Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*(Vol. 23, 1998).

## ABSTRACT

### A Study on The Relationship Between Charismatic Leadership, Creativity and Innovative Behavior

Jeon-hyung Yang

*Department of Business Administration*

*Graduate School of Business Administration*

*Cheju National University*

*Supervised by Professor Young-soon Kang*

This is to study the relationship among the subordinates creativity, their school history, their reliance on their superiors, their consciousness of assistance to their organization and the effect of the regulation on the innovative atmosphere. It uses the regression analysis to verify the relationship between charismatic leadership and the innovative behavior. It also uses the hierarchical regression to verify the effect of regulation on the subordinates between them. The target of this study is the employees who work in the financial institutes in Jeju province. The results of this study are as follows;

Firstly, charismatic leadership has a positive effect on subordinates' creativity and the development of innovative behavior. This result supports Amabile(1988) and Glassman(1986) who give emphasis on the importance of leadership for promoting creativity and innovative behavior.

Secondly, The higher reliance the subordinates have on their superiors, the more influence the charismatic leadership have on the subordinators' creativity and innovative behavior. This means that although the supersiors have charismatic leadership, the effect



is doubtful without subordinates' reliance.

Thirdly, the higher the innovation of organization is, the stronger effect the charismatic leadership has on subordinates' creativity and innovative behavior. That is, in case the innovative atmosphere is created, the charismatic leadership is more effective.

Lastly, subordinates' school history and the consciousness of assistance to organizations doesn't vary the relationship among the charismatic leadership, creativity and innovative behavior. This result requires more study. However, the subordinates' school history has some limit to use a measure of subordinates' ability.

The suggestions from this study are as follows;

Firstly, this study tries to verify charismatic leadership while the existing study is restricted to reformative leadership.

Secondly, this study chooses the variations from the creativity and the effect of organization.

Thirdly, this study emphasizes the importance of reliance between subordinates and superiors, and the creation of innovative atmosphere.

Lastly, this study tries to verify the circumstance variations which the the existing study ignores in the study of charismatic leadership.

## [설 문 지]

※ 본 연구의 내용은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되어 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까

저는 제주대학교 경영대학원 경영학과에서 인사관리를 전공하는 학생으로 현재 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계에 관한 논문을 준비하고 있습니다

귀하의 응답내용은 오직 저의 연구목적으로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리되므로 특정 개인이나 기업의 특성은 절대 노출되지 않을 것을 약속드립니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 저의 석사학위논문 작성에 소중한 자료로서 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다  
귀하의 도움에 깊이 감사드립니다

2004년 4월



제주대학교 경영대학원 경영학과  
양진형 드림

(연락처 : 064- 755-  
0141  
016- 685  
-3960)

지도교수 : 제주대학교  
경상대학  
강영순 교수  
(016- 689-  
0737)

-----부탁의 말씀-----

1. 각 질문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답하여 주시기를 부탁드립니다
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하시는 내용으로 응답하지 마시고 귀하의 실제 느낌을 답해 주시기를 부탁드립니다
3. 서로 비슷하다고 느껴지는 문항일지라도 하나도 빠짐없이 응답해 주시면 고맙겠습니다

I. 아래에 제시된 문항들은 귀하가 속해있는 점소(점포)의 최고책임자(지부장, 지점장, 지소장, 장장 등)에 대해 기술한 것입니다. 귀하가 느끼거나 생각하는 바를 가장 잘 반영한 번호에 ○표하여 주십시오(총 20항목).

항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 그(녀)는 부하들에게 진취적인 전략과 팀의 목표를 제시한다	1	2	3	4	5
2. 그(녀)는 구성원들이 하고 있는 일들의 중요성을 효과적으로 설명하며 이를 통하여 부하들을 지속적으로 동기부여 시키거나 의욕을 북돋워 준다	1	2	3	4	5
3. 그(녀)는 지속적으로 부하들에게 조직의 미래에 대한 새로운 아이디어를 제공한다.	1	2	3	4	5
4. 그(녀)는 자신의 의견을 적극적으로 제시한다	1	2	3	4	5
5. 그(녀)는 실현 가능한 비전을 실현시키려 노력한다	1	2	3	4	5
6. 그(녀)는 조직의 목표달성을 위해 도움이 되는 새로운 기회를 놓치지 않는다	1	2	3	4	5
7. 그(녀)는 조직목표를 달성하는데 유리한 물리적, 사회적기회를 빨리 알아차린다	1	2	3	4	5
8. 그(녀)는 조직목표를 저해하는 물리적환경(기술적한계, 자원 부족 등)에 대한 이해가 빠르다	1	2	3	4	5
9. 그(녀)는 조직목표에 해가 될 수 있는 사회적,문화적 환경(규범, 기본적자원 부족 등)에 대한 이해가 빠르다	1	2	3	4	5
10. 그(녀)는 부하들의 기술과 능력을 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
11. 그(녀)는 부하들의 직무에 대한 한계를 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
12. 그(녀)는 다른 사람을 존중하며 호의로써 대한다	1	2	3	4	5
13. 그(녀)는 부하들의 욕구와 감정에 민감하다	1	2	3	4	5
14. 그(녀)는 부하들의 욕구와 감정에 개인적인 관심을 보인다	1	2	3	4	5
15. 그(녀)는 조직발전을 위해서라면 개인적인 위험도 감수한다	1	2	3	4	5
16. 그(녀)는 조직목표를 달성하기 위해서는 자신의 안전을 위협하는 일에도 솔선수범한다	1	2	3	4	5
17. 그(녀)는 조직발전을 위해서는 개인적인 비용도 부담한다	1	2	3	4	5
18. 그(녀)는 조직목표를 달성하기 위해서는 혁신적인 행동도 한다	1	2	3	4	5
19. 그(녀)는 조직목표를 달성하기 위해서 기존의 관습을 깨는 방법도 이용한다	1	2	3	4	5
20. 그(녀)는 부하들을 놀라게 하는 그(녀)만의 독특한 행동을 보여 주기도 한다	1	2	3	4	15

II. 다음 설문항목들은 개인자신에 관한 내용입니다. 귀하에 해당된다고 생각되시는 ○표 하여 주시기 바랍니다(총 5항목).

항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 나는 기존의 방식이나 도구를 새로운 분야에 적용한다	1	2	3	4	5
2. 나는 동료들 사이에서 거의 맨처음 아이디어를 낸다	1	2	3	4	5
3. 나는 과업완수의 의지가 매우 높다	1	2	3	4	5
4. 나는 내 업무분야의 관련지식과 경험이 많다	1	2	3	4	5
5. 나는 상사나 동료에게 독창적이고 유용한 아이디어를 낸다고 평가를 받는다	1	2	3	4	5

III. 다음 항목들은 개인행동에 관한내용입니다. 귀하에 해당된다고 생각되시는 번호에 ○표 하여 주시기 바랍니다(총 6항목).

항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 나는 새로운 기술, 과정, 기량, 제품착상들을 찾아낸다	1	2	3	4	5
2. 나는 창조적인 아이디어들을 창출한다	1	2	3	4	5
3. 나는 다른사람들에게 나의 아이디어를 촉진시키고 옹호한다	1	2	3	4	5
4. 나는 새로운 아이디어들을 실천하기 위해 필요한 자금을 확보하려고 노력한다	1	2	3	4	5
5. 나는 새로운 아이디어의 실천을 위한 적합한 계획과 스케줄을 짠다	1	2	3	4	5
6. 나는 혁신적이다	1	2	3	4	5

IV. 다음은 상사에 대한 신뢰에 관한 내용입니다. 해당된다고 생각되는 번호에 ○표 하여 주시기 바랍니다(총 7항목).

항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 대부분의 구성원들은 상사를 신뢰하고 존경한다	1	2	3	4	5
2. 나는 어려운 점들을 상사에게 자유롭게 말할 수 있으며, 상사는 경청하려고 한다.	1	2	3	4	5
3. 만일 나의 문제점들을 상사와 의논하면, 그는 건설적이고 우호적으로 응할 것이다	1	2	3	4	5
4. 만일 상사가 다른 자리로 가버린다면 나는 상실감을 느낄 것이다	1	2	3	4	5
5. 상사는 그의 직무를 전문적이고 헌신적으로 수행한다	1	2	3	4	5
6. 내가 상사의 과거의 좋지못한 성과를 알더라도, 그의 역량을 의심하지 않는다	1	2	3	4	5
7. 나는 상사가 빈약한 지도로 나의 직무를 어렵게 만들지 않을 것이라고 믿는다	1	2	3	4	5



V. 다음은 조직의 지원에 대한 지각정도를 묻는 문항들입니다. 귀하의 생각과 가장 부합되는 번호에 ○표 하여 주시기 바랍니다(총 7항목).

항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 조직은 나의 목표와 가치관을 최대한 존중해 준다	1	2	3	4	5
2. 조직은 내가 제기한 불평이나 불만을 무시하지 않는다	1	2	3	4	5
3. 조직은 나의 복리후생에 대해 정말로 관심을 보인다	1	2	3	4	5
4. 내가 업무상 또는 사적인 문제로 곤경에 처할 때 조직은 나에게 도움을 준다	1	2	3	4	5
5. 조직은 내가 업무에 흥미를 느낄 수 있도록 배려해 준다	1	2	3	4	5
6. 나는 문제가 생겼을 때 조직으로부터 도움을 받을 수 있다	1	2	3	4	5
7. 조직은 나의 직무조건 변화에 대한 합리적인 답변을 당연히 해줄 것이다	1	2	3	4	5

VI. 다음은 귀하가 속해 있는 집단의 혁신 분위기를 묻는 내용입니다. 귀하의 생각과 가장 부합되는 번호에 ○표 하여 주시기 바랍니다(총 5항목).

항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 이 조직에서는 사람들이 같은 문제점을 다른 방식으로 해결하도록 하는 분위기가 조성되어 있다	1	2	3	4	5
2. 이 조직은 융통성이 있으며, 변화에 지속적으로 적응하고 있다고 생각한다	1	2	3	4	5
3. 이 조직은 개방적이고 변화에 민감하다	1	2	3	4	5
4. 이 조직은 창조적인 생각을 추구할 수 있는 시간적 여유가 있다	1	2	3	4	5
5. 이 조직은 대외적으로 혁신적인 사람들을 인정한다	1	2	3	4	5

VII. 마지막으로 다음 항목들 중 귀하가 해당하는 곳에 ○표 하여 주십시오.

1. 성별 : 남( ) 여 ( )
2. 결혼여부 : 미혼( ) 기혼( )
3. 연령 : 20대 ( ) 30대 ( ) 40대 ( ) 50대 이상 ( )
4. 학력 : 고졸 이하 ( ) 전문대졸 ( ) 대졸 ( ) 대학원졸 이상 ( )
5. 직급 : 평사원 ( ) 대리급 ( ) 과장급 ( ) 차장급 이상 ( )
6. 직종 : 사무직 ( ) 영업직 ( ) 기타 ( )
7. 근속년수 : 1년미만 ( ) 1~3년 미만 ( ) 3~5년 미만 ( )  
5~10년 미만 ( ) 10~15년 미만 ( ) 15년 이상 ( )

귀하의 성실한 답변에 진심으로 감사드립니다.