

집단수준에서 변혁적 리더십 및 집단 효능성과 집단성과의 관계에 관한 연구

조임현* · 유동근**

A Study on the Relationship between Transformational
Leadership, Group-efficacy, and Group Performance

Im-Hyun Cho* · Dong-Keun Yoo**

■ Abstract ■

The purpose of this paper is to investigate the relationships among transformational leadership, group-efficacy, and group performance. A total of 321 employees of a fire and marine insurance firm in Seoul anonymously completed the Multifactor Leadership Questionnaire-Form V, which consists of three factors(charisma, individualized consideration and intellectual stimulation) for transformational leadership, and two factors(contingent reward and management by exception) for transactional leadership. The sample, which largely consists of sales supervisors and salesmen, includes 41 sales office branches. The findings of the study are as follows. Transformational leadership is closely associated with group-efficacy and group performance. That is, there are significant correlations between transformational factors and group-efficacy, between the factors and group performance, and between group-efficacy and group performance. A stepwise multiple regression analysis revealed that transformational leadership augmented the subordinates's extra efforts. It was also found that group-efficacy was mediating the relationship between transformational leadership and group performance. The managerial implications of these findings and future directions of research are also discussed.

* 세종대학교 경영학과 교수

** 세종대학교 경영학과 교수

1. 서 론

초기의 리더십 연구들은 부하의 성과달성에 영향을 주는 핵심적인 변수로서 리더의 특성에 초점을 맞추어 왔다[15]. 그 밖의 연구들은 리더의 행동 혹은 스타일이 부하의 성과에 주는 영향을 조사하여 왔지만 이와 같은 개념은 성과를 예측하는 데 별로 유용하지 못하였으며, 따라서 새로운 접근 방법이 필요하게 되었다[47].

1978년에 Burns[21]가 변혁적 리더십의 개념을 도입한 이래 1980년대를 거치면서 카리스마적 리더십(charismatic leadership), 비전적 리더십(visionary leadership), 또는 변혁적 리더십(transformational leadership) 등 다양한 명칭으로 새로운 리더십 이론에 대한 연구가 진행되고 있다.

기존의 전통적인 리더십 이론인 거래적 리더십(transactional leadership)은 부하의 욕구를 충족시켜 줌으로써 부하의 행동을 유도하는 교환관계이며, 반면에 변혁적 리더십은 부하의 욕구, 신념과 가치를 변화시키는 것이다[21]. 변혁적 리더는 종업원이 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하고 높은 수준의 욕구를 자극함으로써 높은 수준의 변화를 기대할 수 있다. 최근 급변하는 환경의 변화와 더불어 변혁적 리더십에 대한 관심은 더욱 고조되고 있다. 특히 최근 마케팅 분야에서 관심을 끌고 있는 고객만족을 향상시키기 위해서는 변혁적 리더의 역할이 크게 강조되고 있다[22, 38].

우리의 경제환경과 조직환경이 산업구조조정, 개방화, 경기침체와 무한경쟁체제 속에서 급속한 변화를 맞이하고 있음을 감안하면 변혁적 리더십의 개념은 의미 있는 시사점을 제공해 줄 것이다. 따라서 부하의 동기를 자극하고 높은 목표와 책임에 도전하며 자신감과 신념을 가지고 기대이상의 성과를 달성하도록 부하를 계발하고 변화시키는 변혁적 리더십의 유효성을 조명해 보는 것은 시의적절하며 의미 있는 노력이라고 생각된다.

이러한 측면에서 본 연구는 거래적 리더십과 비교하여 변혁적 리더십의 집단성과에 미치는 영

향을 살펴보고 변혁적 리더십이 어떠한 과정을 거쳐 집단성과에 영향을 미치는지를 조명해 보고자 한다. 특히 변혁적 리더십이 집단성과에 영향을 미치는 과정은 이상호·이원우[5]의 연구를 바탕으로 이를 발전시켜 집단수준에서 집단효능성의 매개효과를 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십의 개념과 성격

변혁적 리더십(transforming leadership)이라는 개념은 Burns[21]에 의해 제안되었으며, Bass[16]는 그의 이론을 바탕으로 변혁적 리더십 이론을 정립하였는데 변혁적 리더는 부하가 자신과 조직체 그리고 조직 내에서의 자신의 위치에 대한 사고방식을 변화시킴으로서 조직이 명시한 성과수준 이상을 달성하고자 하는 동기부여를 통하여 부하의 추가적인 노력을 유도하게 된다.

Bass[16]는 변혁적 리더십을 세 단계로 전개하여 (1) 부하의 욕구와 목표의 중요성을 제고시키며 (2) 부하가 개인적 이기심을 초월하도록 유도하여 집단과 조직체의 이익을 우선하게 하며 (3) 부하의 욕구수준이 고차원의 욕구수준이 되도록 자극하고 평가한다. 이와 같은 세 가지 단계는 결합되어 부하의 추가적인 노력을 유인하며, 부하의 자신감을 증가시켜서 높은 성과에 대한 기대감을 높여주며 부하는 기대이상의 성과(performance beyond expectations)를 달성하게 된다. 변혁적 리더십은 리더와 부하가 서로의 동기부여 수준을 높여주어 보다 원대한 목표를 달성해야 한다는 유대감을 심어준다. 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하를 저차원의 욕구만을 소유하는 존재로 보지 않고 고차원의 욕구를 추구하는 전체인(whole man)임을 전제한다.

이것은 거래적 리더십(transactional leadership)이 리더와 부하간의 교환관계로 리더십을 이해하는 시각과 다르다. 즉 거래적 리더십은 부하의 이

해관계를 자극하여 리더의 지식과 기대를 부하가 수행하는 대가로 보상을 제공하는 리더십과정을 말한다. 그리고 전통적인 거래적 리더십 과정은 (1) 부하의 바람직한 성과를 달성하기 위한 역할을 인식하며 (2) 리더는 이러한 역할을 분명히 주시킴으로써 (3) 부하의 욕구를 인식하고 (4) 이러한 욕구의 충족이 부하의 노력의 결과와 교환될 수 있음을 명확히 한다[45]. 그러나 거래적 리더십은 부하의 성과를 기대수준 이상으로 제고하기 어려우며 따라서 기대 이상의 효과를 가져오는 증폭효과(augmentation effect)를 기대할 수는 없는 것이다.

한편 변혁적 리더십에서 카리스마(charisma)는 가장 중요한 요소이며, 카리스마는 부하로부터의 존경과 신뢰를 포함하며 부하에게 사명감과 비전을 제시한다[20]. Lawler III[36]는 참여적 조직에서 성공적인 리더십은 비전, 의사소통, 상징, 카리스마와 같은 요소의 결합을 통하여 발휘된다고 하였으며 카리스마를 지닌 리더는 자신감을 가지고 영향력을 행사하려 하며, 월등한 의사소통의 기술을 갖고 있으며, 명확한 목표를 제시하며 성공한 사람이라는 인상을 심어준다. 또한 행동을 강조하며, 제시된 사명을 달성하도록 부하를 동기부여시키는 능력을 갖고 있다[19]. 특히 이러한 리더십의 측면은 판매조직에 있어서 고객과의 유대관계 강화에도 매우 유의적인 영향을 미치고 있다[28].

변혁적 리더십의 또 다른 요소는 부하의 능력과 욕구의 차이에 따라 개별적으로 다루는 개인적 배려(individualized consideration)이다. 즉 변혁적 리더는 개별적인 부하관계에 초점을 맞추어 멘토링(mentoring)을 통해서 부하의 셀프에피커시(self-efficacy)를 높여주며 부하의 역량을 증진시키는 것이다[9, 45]. 즉 리더는 부하에게 개별적으로 관심을 갖고 그들의 욕구에 관심을 가지며, 신뢰로써 대하며, 학습을 도우며 성장을 도와주는 것이다.

변혁적 리더십의 세 번째 요소는 지적 자극(intellectual stimulation)이다. 지적 자극은 신념, 가치, 상상력, 사고방식, 문제해결 방식에 있어서 부하를 변화시키며, 자극하는 리더의 능력으로서

변혁적 리더는 창의적이고 혁신적인 아이디어를 부하에게 유입함으로써 기존의 문제해결 방식에서 탈피하여 새롭게 도전하고 문제를 새롭게 보도록 부하를 자극한다. 반면에 거래적 리더는 부하가 노력한 결과로서 성과가 발생할 때 그 대가를 제공하는데, 이는 조건적 보상(contingent reward)이 되며, 부하가 수행할 수 있는 과업의 성과에 대해서 임금인상, 인정, 칭찬 등의 보상이 주어지면 부하의 기대와 성과는 높아진다[32]. 더구나 리더의 권한이 크고 보상의 전제인 부하의 과업이 부하의 능력과 노력에 의하여 달성될 수 있다면 리더의 조건적 보상은 동기부여적 효과를 가져오게 된다[19]. 그리고 리더가 일관성 있는 행동을 하며, 부하에게 지원을 제공하며, 과업표준의 결정에 부하를 참여시킬 때 부하는 자신의 노력과 성과, 그리고 성과와 보상간의 관계를 높게 기대하게 되므로 조건적 보상은 부하의 동기부여 및 직무만족과 상관관계가 있는 것이다[34]. 또한 거래적 리더는 부하의 성과가 수준에 미달한다고 판단할 때에는 벌이나 부정적 피드백을 제공하게 된다. 이처럼 예외관리(management by exception)를 사용하는 거래적 리더는 표준미달의 성과를 방지하기 위하여 부하에게 명확한 절차와 방법을 준수하도록 감독하게 되는데, Bass[16]는 관리자들이 예외관리에 너무 의존하기 때문에 조건적 보상을 충분히 활용하지 못한다는 것이다.

Bass[16]는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극으로 구성된 Multifactor Leadership Questionnaire를 개발하였으며, 이를 사용하여 많은 연구들은 변혁적 리더십과 성과 사이의 관계가 정의 상관관계가 있음을 보여 주었다[9, 45].

Hater와 Bass[29]의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 리더 유효성 및 리더 만족도와 정의(+)의 상관관계를 나타냈으며, 제조업 종업원을 대상으로 한 Deluga[24]의 연구에서는 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더의 유효성, 리더 만족도, 집단성과와 유의적인 상관관계가 있음을 보여주었다.

그밖에도 Waldman과 Bass[44]는 기업경영자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 조직유효성, 부하의 태도, 추가노력과 성과에 영향을 준다는 사실을 밝혔으며, 군 장교를 대상으로 한 Waldman et al.[45]도 변혁적 리더십과 성과의 유의적인 상관관계를 보고하였다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교하는 연구도 진행되어 왔는데, 변혁적 리더는 거래적 리더가 부하들의 과업 성과에 미치는 영향을 증대시키는 것으로 알려졌다. 이것은 부하가 리더에게 신뢰와 존경을 느끼며 기대이상의 성과를 달성하도록 동기부여 받았기 때문이다[47].

Bass와 Avolio [18]의 연구에서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십과 비교하여 리더의 유효성과 리더 만족도에서 더 높은 정(+)의 상관관계를 보였으며, Delugaf[24]도 변혁적 리더십이 성과에서 거래적 리더십에 추가적인 영향을 미친다는 증폭효과를 보고하였다. Tucker[42]도 변혁적 리더십이 부하의 직무만족, 유효성, 추가노력에 있어서 거래적 리더십에 증폭효과를 나타낸다고 주장하였다. Seltzer와 Bass[40] 또한 변혁적 리더십이 리더의 유효성과 만족도에서 거래적 리더십에 추가적인 영향을 미친다는 증폭가설을 검증하였다. 이처럼 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하지 않고 거래적 리더십과 비교하여 리더 유효성과, 부하의 리더 만족도와 더 높은 정의 관계가 있으며, 추가적인 영향을 준다는 사실을 보여주고 있다.

변혁적 리더십의 효과는 국가간의 문화적 차이를 초월하여 밝혀졌는데, 우리나라에서도 몇몇의 연구가 이루어졌다. 예를 들면 중소기업체의 여성경영자를 대상으로 한 박혜숙[1]의 연구에서는 변혁적 리더십과 리더 유효성간에 유의적인 정의(+) 상관관계가 있음을 보여주고 있으며 이덕로[2]는 변혁적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직 몰입도의 관계에서 유의적인 정(+)의 상관관계가 나타났다고 보고하고 있다.

그러나 비록 이들의 연구가 변혁적 리더십의 효과를 보여주고는 있지만 거래적 리더십과 직접적

으로 비교함으로써 나타나는 변혁적 리더십의 증폭효과에 대한 검증은 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 직접 비교함으로써 변혁적 리더십이 집단성과에 주는 증폭효과를 검증하고자 한다. 변혁적 리더십의 증폭효과를 검증하는 데 있어서 집단성과에 초점을 맞추는 이유는 변혁적 리더십이 개인보다는 집단에 기초한 개념이라는 가정에 근거한 것이다. 즉 변혁적 리더십이 부하 개인의 이해관계를 넘어서 집단의 목표를 달성하도록 동기부여하는 것이라면 이러한 가정은 합당한 것으로 판단된다. 특히 변혁적 리더십에 관한 많은 이전의 연구들이 변혁적 리더십과 집단성과나 유효성에 초점을 맞추어 연구한 것을 보면 더욱 그러하다[8, 9, 24, 45].

한편 경찰관을 대상으로 한 이상호와 이원우[5]의 연구에 의하면 변혁적 리더십이 부하의 리더 만족도와 리더 효율성에 영향을 주었으며 집단효능성을 통하여 집단성과에도 영향을 미쳤다.

2.2 변혁적 리더십과 집단효능성

변혁적 리더십은 부하의 높은 수준의 욕구를 자극하며 높은 목표를 인식하게 하고 부하가 더 많은 도전과 책임을 갖도록 격려하고, 변화를 유도함으로써 자신의 욕구와 성과에 대한 기대감을 높여 준다[9, 10]. 즉 변혁적 리더십은 부하들이 도전하며 책임을 감수하여 자신감을 가지고 과업을 수행하도록 동기부여 시켜주는 역할을 의미하며, 이것은 자주적 통제의 근원인 에피커시와 관련된다. Locke et al.[37]의 대학생을 대상으로 한 연구결과는 에피커시가 과업성과와 높은 상관관계가 있음을 보여 주었는데 이것은 Bandura[12]의 “과거 및 미래의 성과는 에피커시의 결과”라는 주장을 지지하여 주는 것이다. 또한 생명보험회사 모집인에 대한 연구에서 Barling과 Beattie[14]는 에피커시가 가입권유회수, 보험계약건수, 영업매출액 등과 유의적인 상관관계가 있음을 주장하였다. 이상호·이원우[5]는 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적 자

극으로 구성된 변혁적 리더십이 집단효능성에 영향을 줌으로써 집단성과를 높이는 것임을 보여주었다. 그러므로 변혁적 리더는 부하들이 갖는 집단효능성을 높여 줌으로써 동기부여를 시키는 것이다.

이러한 집단효능성의 증가는 집단의 성과로 연결된다. Bandura[11]의 셀프에피커시 이론에 따르면 에피커시는 성과에 영향을 준다. 셀프에피커시 이론에 기초하여 많은 연구들은 다양한 조직에서 셀프에피커시가 과업성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 보여주고 있으며 이들의 관계는 집단수준에도 적용될 수 있음을 보여주고 있다[13, 25, 26, 37, 41]. 따라서 집단효능성과 집단성과간에는 정(+)의 상관관계가 있을 것이라는 가설을 설정할 수 있다. 즉, 집단이 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 집단의 믿음으로 정의할 수 있는 집단효능성은 집단의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 것이다. 그리고 카리스마적 리더는 비전을 실현할 수 있는 집단의 능력에 대한 자신감을 심어준다[35].

종합하면 변혁적 리더십은 집단효능성을 증대시키고 그럼으로써 집단성과를 높일 수 있을 것이다. 변혁적 리더십과 집단성과 사이의 관계에 있어서 집단효능성의 매개효과는 이상호·이원우[5]의 연구에서 부분적으로 검증된 바가 있다. 그러나 그들도 지적하고 있듯이 그들의 연구는 분석의 수준이 개인에게 있었으므로 진정으로 집단효능성의 매개효과를 검증했다고는 보기 어렵다. 본 연구에서는 변혁적 리더십이 집단효능성을 통해 집단성과를 높이는데 관심이 있다는 가설을 집단수준에서 검증하고자 한다.

3. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집절차

가설검증을 위한 자료는 한 기업에 속한 보험영업사원을 대상으로 설문지를 이용하여 수집하였다. 서울지역에 있는 6개의 지점에 소속된 41개의 영

업을 자료수집 대상에 포함시켰다. 설문은 연구자가 41개의 영업소에 직접 방문하여 배포하였고 회수하였다. 설문에 응답한 영업사원은 총 321명이다.

설문에 응답한 영업사원들의 특성은 다음의 <표 1>과 같다. <표 1>에서 보는 바와 같이 321명의 응답자 중 남자가 27.4%이고 여자가 72.6%인데 이는 여성이 대부분을 차지하고 있는 보험영업사원의 일반적 특성을 반영하는 것으로 볼 수 있다. 학력은 고졸이 전체 응답자의 76.6%, 전문대졸이 8.2%, 그리고 대졸이상이 15.2%를 차지하고 있으며 이들의 연령은 30대 중반에서 40대 중반이 대부분을 차지하고 있으며 평균연령은 41.67세이다. 응답자의 직급은 사원이 74.5%, 주임이 25.5%를 차지하고 있으며 53.5%가 2년 이상 근무한 것으로 나타났다.

<표 1> 표본의 특성

변 수	인원수(명)	비율(%)
	성 별	
남	83	27.4
여	220	72.6
학 력		
고졸	228	76.6
전문대졸	24	8.2
대졸	45	15.2
직 위		
사원	181	74.5
주임	62	25.5
근무년수		
6개월 미만	55	18.4
1년 미만	36	12.0
2년 미만	48	16.1
2년 이상	160	53.5

본 연구는 집단수준에 초점을 맞추고 있으므로 분석을 위해서는 영업사원의 응답을 영업소별 평균값으로 전환하여야 한다. 이를 위해서는 영업소별로 2명 이상의 영업사원이 응답을 하여야만 한다. 또한 Van de Ven과 Ferry [43]는 집단이란 한 명의 상사에게 직접 보고하는 최소 둘 이상의 부하들로 구성되어 있는 것으로 정의하고 있다. 이러한 논리에 따라 오직 1명의 영업사원만이 응답한 하나의 영업소는 분석에서 제외시켰으며 따라서 본

연구의 분석에 사용된 표본은 40개의 영업소에 속한 320명의 영업사원으로 각 영업소에 속한 영업사원의 수는 4명에서 10명에 이른다.

3.2 측정변수

본 연구에서 설문을 통해 측정된 변수는 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 집단효능성, 그리고 집단성과를 포함하고 있다. 각 변수들은 영업사원들의 응답을 기초로 측정되었다.

3.2.1 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass[8]의 MLQ-Form V를 기초로 측정하였다. 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적자극이라는 세 변수로 측정하였으며 각각은 10개의 문항으로 구성되어 있다. 또한 거래적 리더십은 조건적 행동과 예외 관리라는 두 변수로 측정하였으며 이 변수들 역시 각각 10개의 문항으로 구성되어 있다. 응답자들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 나타내는 각 문항에 표현되어 있는 행동들을 직속상사가 얼마나 자주 행하는지를 5점 척도 상에 표시하도록 요구되었다. MLQ-Form V는 이전의 연구에서 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 자주 사용되고 있기 때문에(예, [10, 18, 29]) 본 연구에서도 각 변수를 측정하고 있는 10개의 문항을 모두 포함시켰다. 따라서 변혁적 리더십의 세 변수와 거래적 리더십의 두 변수는 각각 10개의 문항에 대한 평균값으로 측정되었다. 본 연구에서 변혁적 리더십에 대한 알파계수는 카리스마가 .94, 개인적 배려가 .92, 그리고 지적자극이 .94로 나타났다. 또한 거래적 리더십에 대한 알파계수는 교환적 행동이 .90이고 예외관리가 .83으로 나타났다. 전반적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 측정 변수에 대한 알파계수는 수용가능한 수준으로 볼 수 있다.

3.2.2 집단효능성

집단효능성은 구성원들이 협력하여 집단이 업무

를 성공적으로 수행할 수 있는 집단능력에 대한 구성원의 믿음 또는 자신감을 가리키는 것으로 이상호[4]가 제시한 네 항목을 사용하여 측정하였다. 즉, 집단효능성은 영업소가 '높은 수준에서 업무를 수행할 수 있는 능력', '성공적으로 영업활동을 완수할 수 있는 능력', '영업상 어려운 과제나 목표라도 성공적으로 수행할 수 있는 능력', 그리고 '높은 영업성과를 올릴 수 있는 능력'을 보유한 정도로 측정 하였으며 영업사원들은 자신들이 속한 영업소의 이러한 능력에 대한 자신감을 9점 척도상에서 평가하도록 요구되었다. 본 연구에서 집단효능성에 대한 알파계수는 .91이었다.

3.2.3 집단성과

집단의 성과는 이상호[4]가 사용한 Van de Ven과 Ferry[43]의 조직평가측정도구에 포함되어 있는 7개 항목으로 구성된 작업집단 성과척도를 영업소에 맞도록 수정하여 측정하였으며 이에 추가하여 전반적 성과에 대한 질문으로 측정하였다. 따라서 집단의 성과는 영업소의 영업실적, 업무처리의 정확성이나 철저성, 혁신적 아이디어의 수, 영업활동 우월성에 대한 평판, 영업목표의 달성도, 운영의 효율성, 사기, 그리고 전반적인 성과를 포함하는 8개 항목으로 측정하였다. 영업사원들은 집단성과를 측정하는 8개항목에 대해 5점 척도상에서 평가하도록 요구되었다. 본 연구에서 집단성과에 대한 알파계수는 .90이었다.

4. 분석결과

4.1 서술 통계치

4.1.1. 요인분석

본 연구에서 모든 변수는 자기보고(self-report)에 의해 측정되었기 때문에, 공통방법오류(common method bias)에 의한 하나의 일반요인이 나타나는지를 살펴보기 위해 Podsakoff와 Organ [39]이 제안한 Harman's one-factor test를 실시하였다. 본

연구에 사용된 모든 측정변수를 대상으로 한 요인 분석의 결과 아이겐 값 (eigen value)이 1 이상인 요인으로 10개가 추출되었다. 요인1의 아이겐 값은 24.33으로 전체 변량 (variance)의 39.24%를 설명하며 요인2의 아이겐 값은 5.50으로 전체 변량의 8.87%, 요인3의 아이겐 값은 3.48으로 전체 변량의 5.61%, 요인4의 아이겐 값은 2.21로 전체 변량의 3.57%, 요인5의 아이겐 값은 1.74로 전체 변량의 2.81%, 요인6의 아이겐 값은 1.55로 전체 변량의 2.50%, 요인7의 아이겐 값은 1.23으로 전체 변량의 1.98%, 요인8의 아이겐 값은 1.19로 전체 변량의 1.92%, 요인9의 아이겐 값은 1.05로 전체 변량의 1.70%, 그리고 요인10의 아이겐 값은 1.03으로 전체 변량의 1.65%를 설명하여 총 10개의 요인이 전체 변량의 69.85%를 설명하고 있다. 특히 요인분석의 결과인 요인 적재치를 중심으로 살펴보면, 요인1은 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적자극을 측정하는 30개 항목이 주류를 이루고 있으며 요인2는 집단성과를 측정하는 8개 항목으로 이루어져 있다. 집단효능성을 측정하는 4 항목은 요인5에 높게 적재되어 있으며 거래적 리더십의 조건적 행동과 예외관리를 측정하는 20개 항목은 혼재되어 요인3과 4 그리고 요인6에 주로 적재되어 있고 요인8과 9에도 1개 항목씩이 높은 적재치를 보이고 있다. 따라서 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적배려를 측정하는 항목들은 하나의 요인에 적재되어 서로 구별되지 않으며 거래적 리더십을 구성하는 조건적 행동과 예외관리를 측정하는 항목들은 혼재하여 여러 요인에 분산 적재되어 있다. 그러나 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 집단효능성, 그리고 집단성과를 측정하는 항목들은 서로 다른 요인에 적재되어 있으므로 이들간에는 명확한 구별이 가능하다. 본 연구에서 측정된 변수들을 하나의 일반 요인으로 설명할 수는 없다는 것은 본 연구의 결과가 단순히 공통방법오류에 기인하는 것이 아님을 부분적으로 보여주는 것이다[39].

Harman's one-factor test가 공통방법오류를 검

증하는 완전한 방법이 아니며 또한 본 연구가 집단 수준에 초점을 맞추고 있음을 고려하면, 본 연구에서는 공통방법오류의 문제를 다루기 위해 Podsakoff와 Organ[39]이 제안하는 절차상 방법인 분석수준을 고려한 분석이 가능하다. 따라서 집단이라는 분석수준을 고려하여 공통방법오류의 문제를 다루기 위해 본 연구에서는 Seltzer와 Bass[40]가 제시한 십자 설계 (criss-cross design)를 사용하여 추가분석을 실시하였으며 그 결과는 뒤에 제시되어 있다.

모든 변수를 대상으로 한 요인분석의 결과를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 포함하는 리더십 관련 측정항목들만을 대상으로 한 요인분석과 집단효능성과 집단성과를 측정하는 항목들을 대상으로 한 요인분석을 추가적으로 실시하였다. 첫째로 변혁적 리더십과 거래적 리더십 개념의 집중 및 차별 타당성을 살펴보기 위하여 직각회전방식의 요인분석(varimax)을 실시하였다. 요인분석의 결과에 따르면 고유값 (eigen value)이 1이상인 요인을 선택했을 때 7개의 요인이 추출되었으며 각 측정항목별로 0.40이상의 요인적재치 (factor loading)를 기준으로 하였을 때 각 요인의 특성은 다음과 같다. 즉, 요인1은 카리스마를 측정하는 10개의 항목과 개인적 배려를 측정하는 10개의 항목, 그리고 지적자극을 측정하는 10개의 항목으로 구성되어 있다. 요인2는 조건적 행동을 측정하는 10개의 항목 중 4개의 항목과 예외관리를 측정하는 10개의 항목 중 2개의 항목으로 구성되어 있다. 요인3은 조건적 행동을 측정하는 2개의 항목과 예외관리를 측정하는 1개의 항목으로 구성되어 있다. 요인4는 조건적 행동을 측정하는 4개의 항목과 예외관리를 측정하는 1개의 항목으로 구성되어 있다. 요인5는 예외관리를 측정하는 4개의 항목으로 구성되어 있으며 요인6은 예외관리를 측정하는 2개의 항목, 그리고 요인7은 허구적 요인 (artifact)으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십을 측정하는 30개 항목은 1개의 요인에 공통적으로 적재된 반면 거래적 리더십을 측정하는 20개 항목은 5개 요인으로 분산 적재되어 있다.

요인분석의 결과에 따르면 변혁적 리더십을 측정하는 항목들은 거래적 리더십을 측정하는 항목들과는 구별되는 요인들에 적재되어 있으므로 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 명확히 구별될 수 있는 개념임을 알 수 있다. 그러나 이전의 연구에 기초하여 제시된 변혁적 리더십의 세 변수들간에는 명확한 개념구분이 되지 않으며, 거래적 리더십의 경우에도 2개의 변수로 명확히 구분되지는 않는 것으로 나타났다[5]. 본 연구에서는 이전의 연구에서 사용하던 변혁적 리더십의 3개 변수를 따로 분석할 뿐 아니라 본 연구의 요인분석결과에 따라 이들을 통합하여 분석할 것이다. 거래적 리더십의 변수는 통제변수의 속성이 강하므로 본 연구의 요인분석 결과에 따르기 보다는 이전 연구에 기초하여 2개의 변수로 나누어 분석하고자 한다.

다음으로 본 연구에 사용된 집단효능성 측정항목에 대한 요인분석을 실시한 결과, 이들은 1개의 요인으로 묶였다. 따라서 집단효능성을 측정하는 4개의 항목은 동일한 개념을 측정하는 것으로 볼 수

있다. 또한 집단효능성과 집단성과 측정항목의 차별성을 검토하기 위하여 이들을 측정하는 항목 모두를 대상으로 요인분석을 실시하였으며 그 결과는 다음의 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이 집단효능성을 측정하는 항목과 집단성과를 측정하는 항목은 2개의 요인으로 명확히 구별되었다.

<표 2> 집단효능성과 집단성과 측정항목에 대한 요인분석결과

	요인 적재치	
	요인 1	요인 2
집단효능성 항목 1	.27	.82
항목 2	.25	.88
항목 3	.26	.85
항목 4	.24	.87
집단성과 항목 1	.72	.21
항목 2	.63	.16
항목 3	.71	.11
항목 4	.75	.30
항목 5	.82	.26
항목 6	.75	.23
항목 7	.68	.36
항목 8	.78	.34
아이겐 값 (eigen value)	6.39	1.62
변량설명비율 (% of variance)	53.25	13.47

4.1.2. 평균 및 표준편차

다음의 <표 3>은 40개의 영업소에 소속된 320명의 영업사원들로부터 측정되어 본 연구의 가설 검증을 위해 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 알파계수 (Cronbach's Alpha)를 나타내고 있다. <표 3>에서 보는 바와 같이 5점 척도로 측정된 변혁적 리더십의 3개 변수와 거래적 리더십의 2개 변수의 평균은 2.30에서 2.73사이에 분포되어 있으며 표준편차는 .81에서 .88사이에 있다. 그리고 9점 척도로 측정된 집단효능성은 평균이 5.90이고 표준편차는 2.22이다. 또한 5점 척도로 측정된 집단성과의 평균은 3.25이고 표준편차는 .90이다. 측정된 모든 변수의 알파계수는 .80 이상으로 높은 편이다.

<표 3> 측정변수의 서술 통계치

측정 변수		문항수	평균	표준 편차	알파 계수
변혁적 리더십	카리스마	10	2.38	.88	.94
	개인적 배려	10	2.30	.81	.92
	지적 자극	10	2.50	.87	.94
변혁적 리더십 (3변수 합산)		30	7.18	2.47	.97
거래적 리더십	조건적 행동	10	2.35	.83	.90
	예외관리	10	2.73	.84	.83
거래적 리더십 (2변수 합산)		20	5.08	1.53	.92
집 단 효 능 성		4	5.90	2.22	.91
집 단 성 과		8	3.25	.90	.90

4.2 가설의 검증

4.2.1. 분석수준의 검토

본 연구는 개인의 응답에 기초하여 측정된 변수를 이용하여 집단수준에서의 가설검증에 초점을 맞추고 있으므로 영업사원 개개인의 응답을 영업소별 평균값으로 전환하여 분석할 필요가 있다. 영업사원의 응답을 영업소별 평균값으로 전환하여 분석할 경우 같은 영업소내의 영업사원간의 응답 차이는 단순히 오류로 가정할 수도 있을 것이다. 그러나 영업소내의 영업사원간 응답차이를 단순히 오류로 가정하고 평균값으로 전환하기보다는 이를 위한 경험적 근거를 찾으려는 다양한 시도가 이루어져왔다(예, [23, 27, 30, 31, 33]). 비록 선호하는 구체적인 방법론에 있어서는 학자들간에 차이를 보이며 지속적으로 논란이 되고 있지만 (예를 들면, WABA, ICC, rwg, 등), 다음과 같은 기본적인 내용에 대해서는 모두가 공통된 주장을 하고 있다. 즉, 영업사원 개개인의 응답을 기초로 영업소별 평균값을 구하기 위해서는 첫째 같은 영업소내의 영업사원들의 응답간에는 동일성이 있어야 하며 (within-group agreement), 둘째 영업소간에는 차이가 있어야 한다 (between-group difference)는 것이다. 본 연구에서는 측정된 변수들을 영업소별 평균값으로 전환할 수 있는지를 살펴보기 위하여 기존의 연구에서 제안된 급내상관관계 (ICC: Intraclass correlation)를 사용하였으며, 보통 0.2 또는 0.3 수준 이상이면 수용가능한 것으로 본다 (예, [3, 6, 7, 27]). 추가적으로 영업소간 차이 정도를 살펴보기 위해서는 ANOVA의 F값을 살펴보았다.

<표 4>는 ANOVA에 기초하여 계산된 각 변수들의 급내상관관계와 집단간 차이를 나타내는 F값을 보여주고 있다. 이를 변수별로 살펴보면 변혁적 리더십의 3변수인 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적자극의 급내상관관계는 각각 0.37, 0.41, 0.27이며 이들 변수의 F값도 통계적으로 유의하여 (F=1.58, $p<0.05$; 1.68, $p<0.01$; 1.37, $p<0.05$) 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 이들 3변수를 통합한 변

혁적 리더십의 급내상관관계는 0.35이며 F값도 1.55로 집단간 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다 ($p<0.01$). 반면에 거래적 리더십의 2변수인 조건적 행동과 예외관리의 급내상관관계는 각각 0.10으로 비교적 낮은 편이며 이들 변수의 F값 또한 통계적으로 유의하지 않다 (F=1.12와 1.13, *ns*). 또한 이들 2변수를 통합한 거래적 리더십의 급내상관관계는 0.11로 낮은 편이며 F값도 통계적으로 유의하지 않아 (F=1.12, *ns*) 집단간 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십은 영업소별로 합산하는 것이 비교적 타당한 것으로 판단되나 거래적 리더십의 경우에는 그렇지 못하다. 또한 집단 효능성과 집단성과의 급내상관관계는 각각 0.49와 0.75이고 F값도 통계적으로 유의하며 (F=1.97, $p<0.01$; 3.94, $p<0.010$) 집단간 차이가 있는 것으로 나타나 영업소별로 합산하는 것이 타당한 것으로 판단된다.

<표 4> 급내상관관계 및 집단간 차이
(자유도 : Between = 40, Within = 280)

변수	Mean of Square	ICC	F값	
카리스마	Between Group	1.15	0.37	1.58*
	Within Group	0.73		
개인적 배려	Between Group	1.01	0.41	1.68**
	Within Group	0.60		
지적 자극	Between Group	1.00	0.27	1.37*
	Within Group	0.73		
변혁적 리더십	Between Group	8.81	0.35	1.55**
	Within Group	5.70		
조건적 행동	Between Group	0.76	0.10	1.12
	Within Group	0.68		
예외 관리	Between Group	0.78	0.10	1.13
	Within Group	0.70		
거래적 리더십	Between Group	2.59	0.11	1.12
	Within Group	2.31		
집단 효능성	Between Group	8.65	0.49	1.97**
	Within Group	4.40		
집단 성과	Between Group	2.34	0.75	3.94**
	Within Group	0.59		

주 : 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산이며 거래적 리더십은 조건적 행동과 예외관리의 합산임.

위의 결과에 따르면 거래적 리더십 관련 변수를 제외한 모든 변수는 영업소별로 합산이나 평균하여 분석하는 타당성을 가지고 있다. 영업소별 합산이나 평균값을 기초로한 각 변수의 신뢰계수(Cronbach's Alpha)는 카리스마가 .95, 개인적 배려가 .92, 지적자극이 .94이며 이들의 합산인 변혁적 리더십이 .98이며 조건적 행동은 .89, 예외관리는 .82이며 이들의 합산인 거래적 리더십은 .90이다. 또한 집단효능성이 .95, 집단성도가 .95로 모든 변수의 집단수준에 기초한 신뢰계수도 수용하기에 충분히 높은 수준이다. 비록 본 연구의 핵심은 집단수준에 초점을 맞추고 있으나, 집단수준에서의 연구결과가 개인수준에도 반영되는지를 살펴보기 위해 가설검증은 집단수준 뿐 아니라 개인수준에서도 이루어졌다. 따라서 다음에서는 집단수준에서의 분석결과와 개인수준에서의 분석결과를 보여줄 것이다.

4.2.2. 상관관계분석

우선 영업사원의 응답을 40개의 영업소별로 합산 또는 평균값을 구하고 이를 기초로 변수들간의 상관관계를 살펴본 집단수준에서의 상관관계는 다음의 <표 5>와 같다. <표 5>에 따르면 변혁적 리더십을 나타내는 카리스마, 개인적 배려, 지적자극, 그리고 이들을 합산한 변혁적 리더십은 집단효능

성과 유의적인 정(+)의 상관관계 (r=.48, p<.01; r=.55, p<.01; r=.42, p<.01; r=.50, p<.01)를 가지는 것으로 나타났다. 또한 이러한 변혁적 리더십 변수들은 집단성과와도 유의적인 정(+)의 상관관계 (r=.47, p<.01; r=.54, p<.01; r=.39, p<.05; r=.48, p<.01)를 가지는 것으로 나타났다. 반면에 조건적 행동과 예외관리, 그리고 이들을 합산한 거래적 리더십은 집단효능성 (r=.25, ns; r=.15, ns; r=.23, ns) 및 집단성과 (r=.23, ns; r=.06, ns; r=.16, ns)와 통계적으로 유의적인 상관관계를 가지고 있지 않은 것으로 나타났다.

또한 집단수준에서 성별, 학력, 직위, 근무년수, 연령을 포함하는 표본의 특성변수는 변혁적 리더십 뿐 아니라 거래적 리더십 관련 모든 변수들과 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났다. 또한 이러한 표본특성변수들은 집단효능성 및 집단성과와도 유의적인 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

이러한 집단수준에서의 상관관계 분석결과는 영업사원 개인별 응답을 기초로한 개인수준에서의 상관관계 분석결과와도 일치한다. 다음의 <표 6>에서 보는 바와 같이 개인수준의 분석결과에 있어서도 변혁적 리더십을 나타내는 카리스마와 개인적 배려는 집단효능성과 유의적인 정(+)의 상관관계 (r=.14, p<.05; r=.12, p<.05)를 가지는 것으로 나타났다. 지적자극은 집단효능성과 한계적으로는 유

<표 5> 집단수준에서의 상관관계 (N=40)

	카리스마	개인적 배려	지적 자극	변혁적 리더십	조건적 행동	예외 관리	거래적 리더십	집단 효능성	집단성과
카리스마									
개인적 배려	.91**								
지적 자극	.91**	.91**							
변혁적 리더십	.97**	.97**	.97**						
조건적 행동	.78**	.80**	.75**	.80**					
예외관리	.24	.45**	.40**	.37*	.56**				
거래적 리더십	.58**	.72**	.66**	.67**	.87**	.88**			
집단효능성	.48**	.55**	.42**	.50**	.25	.15	.23		
집단성과	.47**	.54**	.39*	.48**	.23	.06	.16	.82**	

** p<.01, * p<.05.

주: 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산이며 거래적 리더십은 조건적 행동과 예외관리의 합산임.

〈표 6〉 개인수준에서의 상관관계 (N=320)

	카리스마	개인적 배려	지적 자극	변혁적 리더십	조건적 행동	예외관리	거래적 리더십	집단 효능성	집단성과
카리스마									
개인적 배려	.90**								
지적 자극	.88**	.88**							
변혁적 리더십	.97**	.96**	.96**						
조건적 행동	.68**	.73**	.71**	.73**					
예외관리	.50**	.50**	.55**	.53**	.68**				
거래적 리더십	.64**	.67**	.68**	.69**	.92**	.92**			
집단 효능성	.14 ⁺	.12 ⁺	.10 ⁺	.13 ⁺	.04	.05	.01		
집단성과	.26**	.28**	.23 ⁺	.27**	.09	.01	.04	.34**	

** p<.01, * p<.05, + p<.10.

의적인 상관관계를 가지고 있다 (r=.10, p<.10). 또한 이들 3변수를 통합한 변혁적 리더십도 집단효능성과 유의적인 정(+)의 상관관계를 가지고 있다 (r=.13, p<.05). 카리스마, 개인적 배려, 지적자극, 그리고 이들을 통합한 변혁적 리더십은 모두 집단성과와 유의적인 정(+)의 상관관계 (r=.26, p<.01; r=.28, p<.01; r=.23, p<.05; r=.27, p<.01)를 가지는 것으로 나타났다. 반면에 조건적 행동과 예외관리, 그리고 이들을 합산한 거래적 리더십은 집단효능성 (r=.04, ns; r=.05, ns; r=.01, ns) 및 집단성과 (r=.09, ns; r=.01, ns; r=.04, ns) 와 통계적으로 유의적인 상관관계를 가지고 있지 않은 것으로 나타났다.

개인수준에서 표본의 특성변수인 성별은 변혁적 리더십 관련 모든 변수 및 예외관리를 제외한 거래적 리더십 관련 모든 변수와 유의적인 관련성을 가지며 집단성과와도 유의적인 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 즉, 남성이 여성에 비해 변혁적 리더십을 더 많이 지각하였다고 응답하였으며 거래적 리더십은 더 적게 지각하였다고 응답하였다. 또한 남성이 여성에 비해 집단성과를 더 높게 평가하는 경향이 있음을 보여주고 있다. 근무년수도 변혁적 리더십 관련 변수와 집단성과와 유의적인 관련성을 보여주고 있는데, 이는 근무년수가 높을수록 변혁적 리더십을 더 적게 지각하고 집단성과도 더 낮게 평가하는 경향이 있음을 나타낸다. 성별과 근

무년수 이외에 학력은 리더십 지각과 유의적인 관련성을 보여주고 있는데, 학력이 높을수록 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 더 많이 지각하는 것으로 나타났다. 그러나 학력은 집단효능성 지각과 집단성과 평가와는 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났으며 직위는 어떤 변수와도 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났다. 표본의 특성변수는 가설검증을 위한 추후의 분석에서 통제되었다.

전반적으로 집단수준 및 개인수준에서의 상관관계 분석결과에 따르면 변혁적 리더십은 집단효능성 및 집단성과와 유의적인 관계를 가지고 있는 반면에 거래적 리더십은 집단효능성 및 집단성과와 관련성이 없는 것으로 나타났다.

4.2.3. 증폭효과검증을 위한 회귀분석

상관관계 분석결과에 따르면 변혁적 리더십은 집단성과와 유의적인 정(+)의 관계를 갖는 반면 거래적 리더십은 집단성과와 유의적인 관계를 갖지 않는다. 즉, 변혁적 리더십은 집단성과에 영향을 주는 반면 거래적 리더십은 그렇지 못하다. 따라서 증폭효과를 검증해야 할 필요성이 별로 없는 듯하다. 그러나 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 유의적인 관련성이 있음을 고려하면 거래적 리더십 효과를 통제하고도 변혁적 리더십이 집단성과에 영향을 주는지를 검토하는 것은 의미가 있을 것이다. 이러한 측면에서 증폭효과에 관한 가설검증을 위

〈표 7〉 집단수준에서 증폭효과분석 (종속변수 = 집단성과; N = 40)

	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	카리스 마	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.02	.05	-.24				.08	.06
2단계	-.07	-.11	.17	.08	-.26	.31	-.10		.14	
3단계	-.17	.03	-.09	.10	-.22	.57	.15	.89**	.35	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	개인적 배려	R square	R square change
1단계	.06	-.00	.02	.05	-.24				.08	.06
2단계	-.07	-.11	.17	.08	-.26	.31	-.10		.14	
3단계	-.19	-.07	-.02	.08	-.18	-.53*	-.09	1.00**	.46*	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	지적 자극	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.02	.05	-.24				.08	.06
2단계	-.07	-.11	.17	.08	-.26	.31	-.10		.14	
3단계	-.13	-.09	.07	.90	-.31	.13	-.06	.55*	.26	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	변혁적 리더십	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.02	.05	-.24				.08	.06
2단계	-.07	-.11	.17	.08	-.26	.31	-.10		.14	
3단계	.17	.04	.04	.09	.25	.50	.02	.89**	.38*	

** p<.01, * p<.05, + p<.10

주: 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산임.

하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 집단성과를 종속변수로 하고 1단계에서는 표본의 특성변수를 통제하였고 2단계에서는 거래적 리더십의 2변수를 독립변수로 하여 회귀방정식을 구성한 후 3단계에서는 변혁적 리더십의 3변수 및 이들을 합산한 변수를 각각 독립변수로 추가하여 회귀방정식을 구성하였다. 이를 위해 표본의 특성변수에 대해서도 영업소별 평균값을 구하여 사용하였으며, 성별의 경우도 편의상 평균값을 이용하였다.

우선 집단수준에서의 회귀분석 결과는 다음의 <표 7>과 같다. <표 7>에 나타난 바와 같이 2단계에서 거래적 리더십은 집단성과에 유의적인 영향을 주지 못한다 (R square = .14, ns; R square change = .06, ns). 그러나 3단계에서 변혁적 리더십을 추가하면 집단성과에 유의적인 영향을 주게 된다. 즉, 카리스마를 추가하면 R square change는 .22로 통계적으로 유의하며 (F change = 10.034, p<.01), 개인적 배려를 추가하면 R square change는 .32로 유의하고 (F change = 17.90, p<.01), 지

적자극을 추가하는 경우에도 R square change는 .12로 유의적 (F change = 7.72, p<.05)이다. 또한 이들의 합산변수인 변혁적 리더십을 추가하면 R square change는 .24로 통계적 유의성을 (F change = 11.37, p<.01) 갖는다. 이러한 증폭효과의 분석결과는 상관관계 분석결과와 짐작시켜 볼 때, 거래적 리더십은 집단성과에 영향을 주지 못하는 반면 변혁적 리더십은 집단성과에 영향을 준다는 것을 나타낸다.

이와 같은 집단수준에서의 회귀분석결과는 영업사원 개개인의 응답에 기초한 개인수준에서의 회귀분석결과에도 반영되고 있다. 다음의 <표 8>에서 보는 바와 같이 개인수준에서는 2단계에서 표본의 특성변수들을 통제한 후 거래적 리더십은 집단성과에 유의적인 영향을 주는데 (R square change = .04, p<.05), 특히 조건적 행동은 집단성과에 유의적인 영향을 준다($\beta = .28$, p<.01). 비록 거래적 리더십, 특히 조건적 행동이 집단성과에 영향을 미치지만 변혁적 리더십 관련 변수들을 추가

<표 8> 개인수준에서 증폭효과분석 (종속변수 = 집단성과; N=320)

	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	카리 스마	R square	R square change
1단계	.02	.03	.02	.01	.14				.02	.04*
2단계	.04	-.01	-.01	-.00	-.11	.28**	.14		.07*	
3단계	.03	.01	-.03	-.10	-.05	-.01	-.11	.35**	.11**	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	개인적 배려	R square	R square change
1단계	.02	.03	.02	.01	.14				.02	.04*
2단계	.04	-.01	-.01	-.00	-.11	.28**	-.14		.07*	
3단계	.04	-.01	.02	-.10	-.06	-.08	.10	.42**	.13**	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	지적 자극	R square	R square change
1단계	.02	.03	.02	.01	.14				.02	.04*
2단계	.04	-.01	-.01	-.00	-.11	.28**	.14		.07*	
3단계	.03	-.01	.01	.01	.08	.06	-.14	.28*	.10**	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	조건적 행동	예외 관리	변혁적 리더십	R square	R square change
1단계	.02	.03	.02	.01	.14				.02	.04*
2단계	.04	-.01	-.01	-.00	-.11	.28**	.14		.07*	
3단계	.03	.00	.02	.00	.05	-.07	-.12	.41**	.12**	

** p<.01, * p<.05.

하면 집단성과에 미치는 영향은 증폭된다. 즉, 카리스마를 추가하는 경우 R square change는 .05 (F change = 11.08, p<.01), 개인적 배려를 추가하는 경우 R square는 .06 (F change = 15.29, p<.01), 지적자극을 추가하는 경우에 R square change는 .03 (F change = 6.81, p<.05), 그리고 이들의 합산인 변혁적 리더십을 추가하면 R square change는 .06 (F change = 13.15, p<.01)으로 모두 통계적으로 유의하다. 따라서 개인수준에서의 회귀분석결과도 집단수준에서의 회귀분석결과와 마찬가지로 전반적으로 볼 때 표본의 특성변수 및 거래적 리더십의 효과를 통제하고도 변혁적 리더십은 집단성과에 영향을 준다는 것을 보여주고 있다.

4.2.4 매개효과검증을 위한 회귀분석

변혁적 리더십과 집단성과간의 관계에 대한 집단효능성의 매개효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였으며 이 회귀분석에서는 집단성과를 종속변수로 하고 1단계에서는 표본의 특성변수들을 통제하였으며 2단계에서는 변혁적 리더십 관련 변수

들 각각을 그리고 3단계에서는 집단효능성을 독립변수로 추가하였다(4, 5). 이러한 집단효능성의 매개효과검증을 위한 회귀분석도 상관관계 및 증폭효과 분석과 마찬가지로 방식으로 영업소별 합산 또는 평균값에 기초하여 집단수준에서 이루어졌으며 이 집단수준에서의 회귀분석결과와 비교하기 위해 영업사원 개인의 응답에 기초한 개인수준에서의 분석도 실시하였다.

집단수준에서 매개효과검증을 위한 회귀분석결과는 다음의 <표 9>와 같다. <표 9>에서 보는 바와 같이 2단계 회귀방정식에서 변혁적 리더십 관련 변수들은 집단성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있지만 집단효능성을 추가한 3단계 회귀방정식에서 변혁적 리더십 관련 변수들은 집단성과에 유의적인 영향을 주지 못한다. 즉, 집단효능성을 통제하면 카리스마의 집단성과에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 않으며 ($\beta=.13$, *ns*), 이는 개인적 배려 ($\beta=.14$, *ns*)와 지적자극($\beta=.10$, *ns*)에 있어서도 마찬가지이다. 또한 이들 3변수를 통합한 변혁적 리더십도 2단계 회귀방정식에서는 집단성

<표 9> 집단수준에서 집단효능성의 매개효과분석 (종속변수 = 집단성과; N=40)

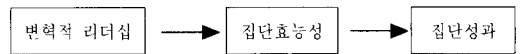
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	카리스마	집단 효능성	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.16	.06	-.24			.08	.21**
2단계	-.12	-.10	.04	.10	-.26	.49**		.29'	
3단계	-.17	-.13	-.04	.24	-.19	.13	.81**	.76**	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	개인적 배려	집단 효능성	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.16	.06	-.24			.08	.28**
2단계	-.10	-.16	.10	.11	-.28	.55**		.35*	
3단계	-.16	-.15	-.02	.24	-.20	.14	.79**	.76**	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	지적 자극	집단 효능성	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.16	.06	-.24			.08	.17*
2단계	-.10	-.11	.11	.10	-.33	.43*		.24	
3단계	-.16	-.14	-.03	.24	-.21	.10	.83**	.76**	
	성별	학력	연령	직위	근무 년수	변혁적 리더십	집단 효능성	R square	R square change
1단계	-.06	-.00	.16	.06	-.24			.08	.23**
2단계	-.11	-.13	.08	.11	-.30	.51**		.31'	
3단계	-.17	-.14	-.03	.24	-.20	.13	.81**	.76**	

** p<.01, * p<.05.

주 : 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산임.

과에 유의적인 영향을 미치지만, 집단효능성을 추가한 3단계 회귀방정식에서 그 유의성은 없어진다 ($\beta=.13, ns$). 이러한 결과는 집단효능성을 포함한 회귀방정식에서 변혁적 리더십은 집단성과에 직접적인 영향을 주지 못함을 의미한다. 반면에 집단효능성은 변혁적 리더십 관련 변수들을 통제 한 후에도 집단성과에 유의적인 영향을 미친다. 즉, 카리스마를 통제 한 경우 R square change는 .47 (F change = 61.96, $p<.01$), 개인적 배려를 통제 한 경우 R square change는 .41 (F change = 53.66, $p<.01$), 지적자극을 통제 한 경우 R square는 .52 (F change = 66.61, $p<.01$), 그리고 이들의 합산인 변혁적 리더십을 통제 한 경우에도 R square는 .46 (F change = 59.63, $p<.01$)으로 집단효능성은 집단성과에 유의적인 영향을 미친다. 따라서 카리스마, 개인적 배려, 지적자극을 포함하는 변혁적 리더십은 집단효능성을 통제 한 후에는 집단성과를 예측하는데 직접적으로 공헌하지 못하는 반면 집단효능성은 이러한 변혁적 리더십을 통제 한 후에도 집

단성과에 직접적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다 ([그림 1] 참조). 이러한 결과는 변혁적 리더십이 독립적으로 집단성과에 영향을 주기보다는 집단효능성을 통해서 집단성과에 영향을 주는 집단효능성의 매개효과를 의미한다.



[그림 1] 집단수준에서의 매개효과

이러한 집단효능성의 매개효과를 영업사원 개인의 응답에 기초한 개인수준에서 분석한 결과를 살펴보면 다음의 <표 10>과 같다. <표 10>에서 보는 바와 같이 개인수준에서는 집단효능성을 통제 한 후에도 카리스마 ($\beta=.23, p<.01$), 개인적 배려 ($\beta=.25, p<.01$), 지적자극 ($\beta=.20, p<.01$), 그리고 이들을 합산한 변혁적 리더십 ($\beta=.24, p<.01$) 각각은 집단성과에 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 반면에 집단효능성도 카리스마,

〈표 10〉 개인수준에서 집단효능성의 매개효과분석 (종속변수 = 집단성과; N=320)

	성별	학력	연령	직위	근 무 년 수	카 리 스 마	집 단 효 능 성	R square	R square change
1단계	.02	.03	-.02	.01	-.14			.02	.08**
2단계	.02	.01	-.03	-.00	-.07	.29**		.10**	
3단계	.02	.02	.00	.02	-.06	.23**	.29**	.18**	
	성별	학력	연령	직위	근 무 년 수	개 인 적 배 려	집 단 효 능 성	R square	R square change
1단계	.02	.03	-.02	.01	-.14			.02	.09**
2단계	.03	-.01	.02	-.00	-.08	.31**		.11**	
3단계	.02	.01	.01	.02	-.07	.25**	.29**	.19**	
	성별	학력	연령	직위	근 무 년 수	지 적 자 극	집 단 효 능 성	R square	R square change
1단계	.02	.03	-.02	.01	-.14			.02	.06**
2단계	.02	.00	-.01	.10	-.09	.25**		.08**	
3단계	.02	.02	.02	.03	-.08	.20**	.31**	.17**	
	성별	학력	연령	직위	근 무 년 수	변 혁 적 리 더 십	집 단 효 능 성	R square	R square change
1단계	.02	.03	.02	.01	-.14			.02	.08**
2단계	.02	-.00	-.02	.00	-.07	.30**		.11**	
3단계	.02	.01	.01	.02	-.07	.24**	.29**	.18**	

** p<.01, * p<.05.

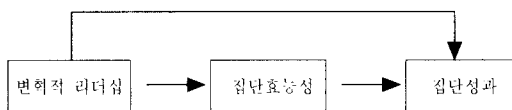
개인적 배려, 그리고 지적자극을 통제한 후에 집단 성과와 추가적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 카리스마를 통제한 경우와 개인적 배려를 통제 한 경우 R square change는 각각 .08이며 (F change = 19.83, p<.01, F change = 19.62, p<.01), 지적 자극을 통제한 경우 R square change는 .09 (F change = 22.22, p<.01), 그리고 이들의 합산인 변혁적 리더십을 통제한 경우 R square change는 .08 (F change = 20.13, p<.01)로서 모두 통계적으로 유의하다. 이러한 개인수준에서의 결과는 변혁적 리더십이 집단효능성에 의해 매개되지 않고 직접적으로 집단성과에 영향을 주기도 하지만 집단 효능성에 의해 매개되어 집단성과에 영향을 주기도 한다는 것을 의미한다 ([그림 2] 참조). 이러한 개인수준에서의 분석결과는 부분적으로 집단수준

에서의 매개효과를 뒷받침해주고 있다.

4.2.5 공통방법오류(single-source bias)에 대한 평가

본 연구에서 가설검증에 사용된 모든 변수들은 영업사원의 응답에 기초하여 측정되었다. 즉, 영업사원들은 직속상사의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십 행동 뿐만 아니라 집단효능성과 집단성과를 포함한 모든 변수에 대해 응답하였다. 따라서 본 연구의 결과는 공통방법오류에 영향을 받았을 가능성을 배제할 수 없다.

이러한 공통방법오류의 가능성을 평가하기 위하여 본 연구에서는 십자설계 (criss-cross design)를 이용하여 추가적인 분석을 실시하였다. 십자설계는 같은 집단의 구성원들은 응답을 공유한다는 집단 수준의 가정에 기초한 것으로, 이는 본 연구의 가설과 일치한다[41]. 십자설계를 이용한 추가분석을 위해 각 집단별로 집단성과변수를 교차시켰다. 예를 들어, 한 집단에 “가”, “나”, “다”의 3명의 구성원이 응답한 경우, “가”의 집단성과에 대한 응답을



[그림 2] 개인 수준에서의 매개효과

〈표 11〉 십자설계에 기초한 개인수준에서의 상관관계 (N=320)

	카리스마	개인적 배려	지적자극	변혁적 리더십	조건적 행동	예외관리	거래적 리더십	집 단 효능성
집단성과	.20**	.23**	.12*	.19**	.11*	.04	.08	.15**

** p<.01, * p<.05.

주 : 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산이며 거래적 리더십은 조건적 행동과 예외관리의 합산임.

“나”로 보내고, “나”의 집단성과평가를 “다”로, 그리고 “다”의 집단성과평가를 “가”로 보냈다. 따라서 “가”의 리더십에 대한 응답과 집단효능성에 대한 응답을 “다”의 집단성과평가와 일치시켰고, “나”의 리더십 및 집단효능성에 대한 응답은 “가”의 집단성과평가와 일치시켰으며, “다”의 리더십 및 집단효능성에 대한 응답을 “나”의 집단성과평가와 일치시켰다[41]. 모든 집단에 대해 각 집단별로 구성원의 집단성과에 대한 응답을 상호 교차시켰으며, 그럼으로써 결과변수인 집단성과와의 관련성에 대해서는 공통방법의 오류 (single-source bias)를 통제할 수 있다. 따라서 십자설계에 기초한 분석결과가 앞에서 제시된 본 연구의 가설검증결과와 일치한다면, 본 연구의 결과는 공통방법 오류에 따른 것이 아님을 알 수 있다.

다음의 <표 11>은 십자설계에 기초한 집단성과와의 상관계수를 보여준다. <표 11>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십 관련 모든 변수들은 집단성

과와 유의적인 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며 집단효능성도 집단성과와 정(+)의 상관관계를 가지고 있다. 이 결과는 앞에서 제시된 상관관계분석 결과인 <표 6>과 일치한다. 다만 한 가지 차이점은 십자설계에 기초한 분석에서는 조건적 행동도 집단성과와 유의적인 상관관계를 나타내고 있다는 것이다.

상관관계 이외에 십자설계를 이용하여 변혁적 리더십의 증폭효과 및 집단효능성의 매개효과에 관해서도 추가분석을 실시하였다. 십자설계에 기초한 증폭효과분석의 결과는 다음의 <표 12>와 같다. <표 12>에 나타난 바와 같이 1단계 회귀방정식에서 거래적 리더십 중 조건적 행동은 집단성과에 유의적인 영향을 미치지만 2단계에서 변혁적 리더십 관련 변수를 추가하면 집단성과에 미치는 영향은 증폭된다. 즉, 카리스마, 개인적 배려, 그리고 합산변수인 변혁적 리더십을 추가했을 때 R square change는 모두 통계적으로 유의하다. 단,

〈표 12〉 십자설계에 기초한 개인수준에서의 증폭효과분석 (종속변수 = 집단성과; N=320)

	조건적 행동	예외관리	카리스마	R square	R square change
1단계	.16**	.07		.02 ¹	.03**
2단계	.01	-.09	.24**	.05*	
	조건적 행동	예외관리	개인적 배려	R square	R square change
1단계	.16**	.07		.02 ¹	.05**
2단계	-.08	-.07	.32**	.06*	
	조건적 행동	예외관리	지적자극	R square	R square change
1단계	.16**	.07		.02 ¹	.01
2단계	.10	-.08	.10	.02 ¹	
	조건적 행동	예외관리	변혁적 리더십	R square	R square change
1단계	.16**	.07		.02 ¹	.03**
2단계	-.01	-.09	.24**	.04*	

** p<.01, * p<.05.

주 : 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산임.

<표 13> 십자설계에 기초한 개인수준에서의 매개효과분석 (종속변수 = 집단성과; N=320)

	카리스마	집단효능성	R square	R square change
1단계	.20**		.04**	.02*
2단계	.18**	.12*	.06**	
	개인적 배려	집단효능성	R square	R square change
1단계	.23**		.05**	.02*
2단계	.22**	.12*	.07**	
	지적자극	집단효능성	R square	R square change
1단계	.12*		.02*	.02*
2단계	.11*	.14*	.03**	
	변혁적 리더십	집단효능성	R square	R square change
1단계	.19**		.04**	.02*
2단계	.18**	.13*	.05**	

** p<.01, * p<.05.

주 : 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 합산임.

지적자극이 거래적 리더십을 넘어 집단성과에 미치는 증폭효과는 유의적이지 않다. 이 결과는 지적자극을 제외하면 <표 8>에서 제시된 증폭효과분석 결과와 동일하다. 따라서 십자설계에 기초한 증폭효과분석의 결과도 본 연구의 가설을 지지하고 있다.

집단효능성의 매개효과에 대해서도 십자설계를 이용한 추가분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 13>과 같다. <표 13>에서 보는 바와 같이 카리스마, 개인적 배려, 지적자극, 그리고 이들의 합산인 변혁적 리더십에 집단효능성을 추가하는 경우, 이것은 집단성과에 추가적인 영향을 준다. 즉 R square change는 모두 통계적으로 유의하다. 그러나 동시에 변혁적 리더십 변수들은 집단효능성을 통제하고도 집단성과에 독립적인 영향을 준다. 따라서 집단효능성은 변혁적 리더십이 집단성과에 미치는 영향을 부분적으로 매개한다고 볼 수 있다. 이 결과는 앞의 개인수준에서의 매개효과분석 결과로 제시된 <표 10>과 동일하다.

5. 결 론

본 연구의 결과에 따르면 변혁적 리더십은 집단수준에서 집단성과에 정(+)의 영향을 미친다. 반면에 거래적 리더십은 집단수준에서 집단성과에 유의적인 영향을 미치지 못한다. 이러한 결과는 집단

성과를 설명하는데 있어서 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 추가적인 효과, 즉 증폭효과가 있음과 일맥상통하는 것으로 볼 수 있다.

특히, 변혁적 리더십이 집단성과에 미치는 영향은 집단효능성에 의해 매개된다. 본 연구의 결과에서 나타난 것처럼 집단수준에서 변혁적 리더십은 집단성과에 직접적으로 영향을 주기보다는 집단효능성을 통해 영향을 준다는 것이다. 이러한 결과는 이상호·이원우[5]가 주장한 변혁적 리더십의 동기부여적 효과를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 즉, 그들은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극을 포함한 변혁적 리더십은 집단효능성을 증대시키고 그럼으로써 집단성과에 정(+)의 영향을 준다고 주장하였으며 본 연구의 결과는 이를 뒷받침하고 있다.

물론 본 연구의 결과가 이상호·이원우[5]의 연구결과와 일치하지만 그들의 연구에 비해 두 가지 면에서 발전적이다. 첫째는 그들의 연구가 변혁적 리더십만을 고려한 연구인 반면 본 연구는 변혁적 리더십 뿐 아니라 거래적 리더십도 고려하여 이들이 집단성과에 미치는 영향을 비교하였다는 점이다. 둘째는 특히 중요한 본 연구의 공헌으로 볼 수 있는데, 이는 본 연구가 집단수준에서의 연구라는 점이다. 즉 이상호·이원우[5]의 연구에서는 부하개개인의 응답에 바탕을 두고 개인수준에서 변수들간의 관계가 분석된 반면 본 연구는 영업소라는

집단에 기초하여 집단수준에서 변수들간의 관계가 분석되었다는 것이다. 또한 집단수준에서의 분석결과를 개인수준에서의 분석결과와 비교하였으며 이 두 수준에서의 분석결과가 상당한 일치성이 있음을 보여주었다. 따라서 본 연구는 두 가지 측면에서 그들이 제시한 한계점을 보완한 것이다.

본 연구의 결과에 따르면 상사, 즉 영업소장의 집단을 향한 변혁적 리더십은 영업소의 영업수행 능력에 대한 영업사원들의 자신감을 증대시킴으로써 영업소 집단의 성과를 높인다. 이러한 집단수준에서의 결과는 변혁적 리더십이 부하 개인의 이해관계를 넘어서 집단의 목표를 달성하도록 동기부여를 한다는 개념과 일맥상통하는 것이다. 변혁적 리더십에 관한 많은 연구가 (예를 들면, [8, 24, 45]) 집단수준에서 집단성과 및 효과성과의 관계에 초점을 맞춘 것도 이러한 측면에서 이해될 수 있다.

비록 본 연구는 변혁적 리더십과 집단성과와의 관계에서 집단효능성의 매개효과를 검증하였지만 일정 시점에서의 횡단적 자료를 이용한 것이므로 원인 및 결과에 대한 확고한 결론을 내리기에는 제약이 있다. 이러한 인과관계에 대한 좀 더 확고한 결론을 내리기 위해서는 시간에 걸친 종단자료를 사용하거나 실험실 연구에 의해 보완되어야 할 것이다.

또한 본 연구는 설문을 통해 측정된 변수를 기초로 가설검증을 하였기 때문에 공통방법변량에 의해 결과가 영향을 받았을 가능성이 있기는 하지만 집단수준에서의 분석을 위해 영업소별로 여러 사람들로부터 측정된 변수의 평균값을 사용했기 때문에 가설검증에 있어서 최소한 단일응답자에 의한 오류는 어느 정도 방지할 수 있었다 (이상호, [4]). 또한 Seltzer 와 Bass[40]의 연구에서와 같이 십자설계 (criss-cross design)를 사용한 추가분석의 결과도 가설을 지지하고 있으므로 공통방법에 의한 오류는 어느 정도 통제하였다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 앞으로의 연구에서는 집단효능성에 대한 다른 측정방법이나 집단성과에 대한 객관적 자료 등을 사용함으로써 본 연구결과에 대한

추가적인 검증이 가능하다고 본다.

참 고 문 헌

- [1] 박해숙, “변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 숙명여자대학교, 1994.
- [2] 이덕로, “변환적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구”, 「인사관리연구」, 제18권, (1994). pp.217-239.
- [3] 이병헌·김영배, “연구개발 프로젝트팀의 분위기와 팀성과: 다차원적 접근방법”, 「경영학연구」, 제23권 3호, (1993). pp.357-390.
- [4] 이상호, “리더십 애피커시와 집단성과간의 관계”, 「인사관리연구」, 제19권, (1995). pp.163-178.
- [5] 이상호·이원우, “변형적 리더십의 동기부여적 효과: 셀프 애피커시 이론을 중심으로”, 「인사관리연구」, 제19권, (1995). pp.53-72.
- [6] 전상길·김인수, “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로”, 「인사조직연구」, 제5권 1호, (1997). pp.1-49.
- [7] 차종석·김영배, “평가자간 신뢰도 및 동의도에 관한 분석적 고찰”, 「경영학연구」, 제23권 특별 호, (1994). pp.75-102
- [8] Avolio, B. J. and B. M. Bass, *Transformational Leadership, Charisma and Beyond*, School of Management, SUNY at Binghamton. Working Paper #85-90.,1985.
- [9] Avolio, B. J. and B. M. Bass, “Transformational Leadership, Charisma and Beyond”, In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler and C. A. Schriesheim(Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington Books, Lexington, Mass: 1988, pp.29-50.
- [10] Avolio, B. J. and T. C. Gibbons., “Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach”, In J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates

- (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA: 1988, pp.276-308.
- [11] Bandura, A., *Social Foundation of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1986.
- [12] Bandura, A., "Self-efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, 37 (1982), pp.122-147.
- [13] Bandura, A., N. E. Adams, A. B Hardy, and G. N. Howells, "Tests of the Generality of Self-efficacy Theory", *Cognitive Therapy and Research*, 4 (1980), pp.39-66.
- [14] Barling, J. and R. Beattie, "Self-efficacy Beliefs and Sales Performance", *Journal of Organizational Behavior and Management*, 5 (1983), pp.41-51.
- [15] Bass, B. M., *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York, 1981.
- [16] Bass, B. M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press, New York, 1985.
- [17] Bass, B. M., D. A. Waldman, B.J. Avolio, and M. Bebb, "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect", *Group and Organization Studies*, 12(1), (1987), pp.73-87.
- [18] Bass, B. M. and B. J. Avolio, "Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational Leadership Constructs", *Educational Tests and Measurement*, Vol.49 (1989), pp.509-527.
- [19] Bass, B. M. and B. J. Avolio, *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1990.
- [20] Bass, B. M. and B. J. Avolio, "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development", in R. W. Woodman and W. A. Passmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, JAI Press, Greenwich, Conn., 1990, pp.231-272.
- [21] Burns, J. M., *Leadership*, Harper and Row, New York, 1978.
- [22] Crego, Edwin T., Jr. and Peter D. Schiffirin, *Customer-Centered Reengineering*, Richard Irwin, Ill. 1995.
- [23] Dansereau, F., J. A. Alutto, and F. J. Yammarino, *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variet Approach*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, 1984
- [24] Deluga, R. J., "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", *Group & Organization Studies*, 13(4) (1988), pp.456-467.
- [25] Feltz, D. L., "Path Analysis of the Causal Elements in Bandura's Theory of Self-efficacy and an Anxiety-based Model of Avoidance Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (1982), pp.764-781.
- [26] Gist, M. E., "Self-efficacy: Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 12 (1987), pp.472-485.
- [27] Glick, W. H., "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", *Academy of Management Review*, 10 (1985), pp.601-616.
- [28] Gordon, Ian, *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., 1998.
- [29] Hater, J. J. and B. M. Bass, "Superiors'

- Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.73 (1988), pp.695-702.
- [30] James, L. R., "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement", *Journal of Applied Psychology*, 67 (1982), pp.219-229.
- [31] James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf, "An Assessment of Within-group Interrater Agreement", *Journal of Applied Psychology*, 78 (1984), pp.306-309.
- [32] Keller, R. T. and A. D. Szilagyi, "Employee Reactions to Leader Reward Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.19 (1976), pp.619-627.
- [33] Klein, K. J., F. Dansereau, and R. J. Hall, "Level Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis", *Academy of Management Review*, 19 (1994), pp.159-229.
- [34] Klimoski, R. J. and N. J. Hayes, "Leader Behavior and Subordinate Motivation", *Personnel Psychology*, Vol.33 (1980), pp.543-555.
- [35] Kreitner, Robert and Angelo, Kinicki, *Organizational Behavior*, Richard Irwin, Ill. 1995.
- [36] Lawler III, E. E., *Leadership on Participative Organizations*, NATO Conference, Oxford, 1982.
- [37] Locke, E. A., E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko, "Effect of Self-efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, 69 (1984), pp.241-251.
- [38] Naumann, Earl, *Creating Customer Value*, Thomas Executive Press, Ohio, 1995.
- [39] Podsakoff, P. M. and D. W. Organ, "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12 (1986), pp.531-544.
- [40] Seltzer, J. and B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, 16, 4 (1990), pp.693-703.
- [41] Stumpf, S. A., A. P. Brief, and K. Hartman, "Self-efficacy Expectations and Coping with Career-related Events", *Journal of Vocational Behavior*, 31 (1987), pp.91-108.
- [42] Tucker, M. L., *Higher Education Leadership: Transformational Leadership as a Predictor of Satisfaction, Effectiveness, and Extra Effort*, Ph. D. Dissertation, University of New Orleans, 1990.
- [43] Van de Ven, A. H., and D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1980.
- [44] Waldman, D. A. and B. M. Bass, *Adding to Leader and Follower Transactions: The Augmenting Effect of Transformational Leadership*, School of Management, State University of New York at Binghamton, Working Paper #86-109., 1986.
- [45] Waldman, D. A., B. M. Bass, and W. O. Einstein, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.60 (1987), pp.177-186.
- [46] Yammarino, F. J. and B. M. Bass, "Long Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects among Naval Officers: Some Preliminary Findings", in K. E. Clark and M. B. Clark(eds.), *Measures of Leadership* Leadership Library of America, West Orange, N. J. (1990), pp.151-169.
- [47] Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1989.