

변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과*

양동민(제1저자)
전남대학교 경영대학 경영학부, 강사
(ponasada@hanmail.net)
심덕섭(교신저자)
전남대학교 경영대학 BK 21
Biz Convergence Team, 부교수
(dsshim71@chonnam.ac.kr)

본 연구는 상사의 변혁적 리더십이 부하의 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향과 함께 개인적 동일시와 사회적 동일시가 상사의 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 사이의 관계를 매개하는지를 밝히고자 하였다. 연구 수행을 위한 자료는 11개 조직 300명의 직원을 대상으로 설문조사를 통해 수집하였고, 최종 분석에는 213명의 설문자료를 이용하였다. 연구결과, 상사의 변혁적 리더십은 개인적 동일시와 사회적 동일시에 정의 유의한 영향을 미치고 있으며, 변혁적 리더십은 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 모두에 유의한 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 개인적 동일시와 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계를 완전 혹은 부분 매개하고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 변혁적 리더십, 개인적 동일시, 사회적 동일시를 동시에 투입한 분석 결과에서 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계를 완전 혹은 부분 매개하고 있는 것으로 나타난 반면 개인적 동일시는 변혁적 리더십과 OCBO 간의 관계만을 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 조직 전반에 대한 부하들의 긍정적인 행동을 이끌어 내기 위해서는 부하들로 하여금 사회적 동일시를 경험하게 만들어야 한다는 것을 제시하고 있다. 연구결과를 토대로 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

주제어: 변혁적 리더십, 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동, 사회적 동일시, 개인적 동일시

1. 서론

오늘날 조직들은 불확실한 외부 환경에의 효과적 대응과 함께 생존을 위한 변화를 꾀하고 있는데, 변혁적 리더십은 이러한 시대의 흐름에 부응할 수 있는 적절한 리더십으로 여겨지기 때문에 많은 학자들에 의해 연구되고 있다(Bryman, 1992; Conger, 1989; Feinberg, Ostroff and Burke, 2005; Pawar and Eastman, 1997). Burns(1978)에 의해 처음 제시된 변혁적 리더십은, 그 후 Bass

(1985)에 의해 이론이 정립되었는데 종업원이 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하고 높은 수준의 욕구를 자극함으로써 부하의 욕구, 신념과 가치의 변화를 가져와 조직이 명시한 성과수준 이상을 달성하고자 하는 부하의 추가적인 노력을 유도하는 리더십으로 개념화 되어왔다.

많은 선행연구들에 의해, 변혁적 리더십이 종업원들의 동기부여, 성과에 강력한 영향력을 미치고 있음이 입증되고 있다(e.g., Barling, Weber and Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio and Shamir, 2002; Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam,

1996; Waldman, Ramirez, House and Puraman, 2001). 또한 Yukl(1998), Kark, Shamir와 Chen (2003) 등이 제기한 변혁적 리더십의 효과성에 있어서의 다양한 프로세스 규명이라는 과제를 해결하기 위한 연구들 역시 진행되어 오고 있다(e.g., Bass, Avolio, Jung and Berson, 2003; Bono and Judge, 2003; Kark et al., 2003; Liao and Chuang, 2007; Piccolo and Colquitt, 2006; Wang, Law, Hackett, Wang and Chen, 2005). 이들 연구들이 주는 시사점은 변혁적 리더십은 본질적으로 효능감, 임파워먼트, 신뢰, 동일시와 같은 부하들의 심리적 변화를 통해 주요 성과로 연결된다는 것이다(Walumbwa, Avolio and Zhu, 2008).

특히, 동일시는 기업에 대한 높은 충성심과 낮은 이직의도를 가진 종업원들의 확보라는 기업들의 노력에 있어 중요한 개념으로 받아들여지고 있으며(Epitropaki and Martin, 2005) 조직 성공의 핵심 요소로 비춰지고 있다(Pratt, 1998; Smidts, Pruyn and Riel, 2001). 한편, 조직에서 동일시는 일반적으로 리더에 대한 개인적 동일시와 조직에 대한 사회적 동일시로 구분할 수 있다. 동일시에 대한 실증연구들은 두 가지 서로 다른 견해를 가지고 있는데 그 중 하나는, 개인적 동일시와 사회적 동일시가 성과에 있어 서로 다른 매칭관계를 갖는다는 것이다(e.g., Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor, 2000; Okkonen and Lipponen, 2006). 즉, Masterson et al.(2000)의 연구에서처럼 리더 동일시는 상사를 향한 역할 외 행동만을, 조직 동일시는 조직을 향한 역할 외 행동만을 수행한다는 것이다. 반면, Cheng, Jiang과 Riley(2003) 등과 같은 연구자들은 두 가지 영역 간의 전이를 주장하고 있는데, 예를 들어 Rupp와 Cropanzano(2002)의 연구는 상사에 대한 동일시가 상사를 향한 역할 외

행동뿐만 아니라 조직을 향한 역할 외 행동에도 영향을 미친다는 결과를 보여주었다.

동일시가 리더십과 성과 사이를 어떻게 매개하는지에 대해서는 아직 연구가 미흡한 편이며(Kreiner, Hollensbe and Sheep, 2006), 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과에 대한 연구들은 일관된 결과들을 보여주지 못하고 있다. 또한 동일시에 대한 대부분의 선행연구들은 개인적 동일시와 사회적 동일시를 동시에 고려하지 않고 있다. 예를 들어 Walumbwa와 Hartnell(2011)의 연구에서는 상사와의 동일시, Martin과 Epitropaki(2001)의 연구에서는 조직동일시만을 다루고 있어 동일시의 메커니즘에 대한 단편적인 연구에 그치고 있다. 이러한 연구 설계로 인해 선행연구자들 사이에서 분분한 의견을 보이고 있는 동일시의 매개효과에 대한 명확한 결론을 내리지 못하고 있다고 여겨진다. 특히 변혁적 리더십과 성과간의 관계에 대한 동일시 연구에 있어서도 역시 마찬가지로 개인적 동일시와 사회적 동일시를 동시에 고려하여, 변혁적 리더십과 성과사이에서 어떠한 메커니즘으로 작용하는가에 대한 연구는 매우 미흡하다고 볼 수 있다. 예외적으로 Kark et al.(2003)은 변혁적 리더십과 부하의 상사에 대한 의존(dependency) 및 임파워먼트(empowerment) 간의 관계에 있어 개인적 동일시와 사회적 동일시의 차별적인 역할을 발견하고, 향후 연구과제로 변혁적 리더십과 부하의 행동 및 성과 간의 관계에 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과를 검증할 필요성을 제기하고 있다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십과 부하들의 행동 및 성과간의 관계에 있어 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과를 동시에 고려하여 이들이 각각 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대해 실증하고자 한다. 본 연구는 기업의 성과에 직접적인 영향을

미치는 결과변수들로, 최근 리더십 연구에서 활발하게 사용되고 있는 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동을 성과변수로 고려하였다. 본 연구가 가지고 있는 주된 목적 중의 하나는 개인적 동일시와 사회적 동일시가 각각 개인 지향의 변수와 조직 지향의 변수와 관련을 갖는지 아니면 성과변수들에 동일한 영향을 미치는가를 밝히는데 있다. 따라서 리더와 직접적인 영향관계를 갖는 역할행동과 개인과 관련된 조직시민행동, 조직과 관련된 조직시민행동과 혁신행동과 같이 다양한 범주의 결과변수들을 고려한 연구 설계를 통해 동일시에 대한 기존 선행연구들의 한계점을 극복하고자 한다.

이상과 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구의 목적을 상정하면 다음과 같다. 먼저 변혁적 리더십의 성과변수로서 역할행동과 함께 최근 기업의 경쟁력 확보에 중요한 개념으로 언급되고 있는 종업원들의 조직시민행동, 혁신행동을 고려하여 변혁적 리더십과 성과와의 관계를 검토해 보고자 한다. 또한, 변혁적 리더십과 성과간의 관계에 있어 프로세스에 초점을 맞춰 변혁적 리더십이 어떠한 과정을 거쳐 성과에 긍정적인 영향을 주는지를 알아보고자 하며 특히, 개인적 동일시와 사회적 동일시가 변혁적 리더십과 성과간의 관계에 있어서 어떻게 매개역할을 수행하는지에 대해 검증해 보고자 한다.

II. 연구배경 및 연구기설

2.1 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 사회적 동일시

많은 학자들에 의해 변혁적 리더십은 영감적 동기부여, 이상적 영향력, 개별적 배려, 지적 자극이라는

네 가지 구성요소로 구분되었다(Avolio, Bass and Jung, 1999; Bass, 1985; Conger and Kanungo, 1998). 영감적 동기부여는 매력적인 비전을 전달하고, 상징을 통해 부하의 노력을 집중시키며, 적합한 행동의 모델이 되는 것이며, 이상적 영향력은 부하에게 강한 정서와 리더와의 동일시를 자극하는 행동이다. 개별적 배려는 지지, 격려, 지도와 같은 것들을 포함하는 개념이며, 마지막으로 지적 자극은 문제에 대해 부하의 인식을 높이고 새로운 관점에서 문제를 보도록 영향을 미치는 행동을 의미한다(Bass, 1985).

Van Knippenberg, Van Knippenberg, Cremer와 Hogg(2004)에 의하면 부하들의 자아개념이 부하들의 행동과 성향에 있어 리더십의 영향력을 매개함을 주장하면서 자아개념을 첫째, 자기 자신만의 독특한 정체성을 의미하는 개인적 자아(personal identity), 둘째, 중요한 사람들과의 관계에 의한 정체성을 의미하는 관계적 자아(relational self), 마지막으로 다른 사람들과 공유되는 정체성을 의미하는 집단적 자아(collective self)로 구분하고 있다. 이 중 관계적 정체성이 리더에 대한 개인적 동일시에 해당하는 개념이라 할 수 있으며, 조직에 대한 사회적 동일시는 집단적 정체성에 속하는 개념이라 할 수 있다.

개인적 동일시는 조직 구성원들이 리더를 기쁘게 하고 리더처럼 되기 위해 리더의 행동을 모방하거나 동일한 태도를 채택하는 것을 말한다(Kelman, 1958). 초기 카리스마 리더십 학자들(Kets de Vries, 1988)은 카리스마 리더의 영향력을 리더에 대한 개인적 동일시로 설명하기도 하였으며, 최근 연구에 있어서도 카리스마 리더의 역할에 있어 동일시를 강조한다(Kark et al., 2003). Conger와 Kanungo(1998)는 카리스마 리더가 구성원들에게 미치는 영향력에

있어 핵심 메커니즘으로서 개인적 동일시를 강조하였으며, Sharmir, House와 Authur(1993)는 카리스마 리더의 영향력에 있어 역할 모델링을 강조하였는데 역할 모델링은 구성원들이 카리스마 리더에 대한 믿음을 형성하고, 리더의 감정과 행동을 닮아가게 하는 것을 의미한다. 따라서 카리스마 리더십과 변혁적 리더십 간의 유사한 구성요소들로 비추어 볼 때 변혁적 리더십 역시 구성원들의 개인적 동일시를 자극할 수 있음을 추론할 수 있다.

변혁적 리더들은 추종자들에게 비전을 실현하기 위한 동기부여를 위해 인내와 자기희생에 관한 역할 모델을 제시하고(Kouzes and Posner, 1987), 장기적 목표실현을 위한 노력과 강력한 신념을 보여줌으로써 부하들을 변화시켜 나가려 한다(Bass, 1985; House, 1977; House, Woycke and Foder, 1988). 이러한 과정 속에서 리더는 부하들에게 높은 기대감과 확신을 불어 넣어주고 아울러 개별적인 배려를 보여줌으로써, 리더에 대한 부하들의 강한 긍정적 감정을 불러일으키게 된다(이진규 · 박지환, 2003). 변혁적 리더 역시 부하들이 강하게 동일시될 수 있는 역할모델이 되려 하며 변혁적 리더십의 하위 차원들인 영감적 동기부여, 이상적 영향력, 개별적 배려, 지적 자극을 통해 부하들은 그들의 믿음, 가치관, 행동에 있어 리더와 유사해 지려는 강한 동기가 발생한다(Shamir et al., 1993).

변혁적 리더십의 각 구성요소별로 구체적으로 살펴보면, 영감적 동기부여와 이상적 영향력은 강력한 확신, 자신감, 관습적이지 않는 행동, 역동적 에너지의 제공으로 인해 부하들로 하여금 변혁적 리더에게 경외심을 느끼게 하고 부하들이 리더처럼 되기를 희망하게 한다고 하였다(Yukl, 2010). 변혁적 리더의 영감적 동기부여와 이상적 영향력은 바람직한 목표와 효과적 전략 제시와 같은 행동으로 나타나며

이 역시 부하들이 변혁적 리더의 태도와 믿음을 채택하고 따르게 하는 요인이 될 수 있다(Conger, 1989). 또한 변혁적 리더가 부하에게 보여주는 감정적 호소 역시 부하들로 하여금 리더와의 친밀감을 통해 동일시를 이끌 수 있다(Yukl, 2010). 변혁적 리더십의 구성요소들 중 개별적 배려와 지적자극 역시 개인적 동일시를 이끌 수 있는 요소들이라 할 수 있는데, 변혁적 리더가 개별적 배려와 지적자극 행동을 보이게 되면 부하들은 자신의 역량이 발전되고 성장하고 있음을 심리적으로 지각하게 되고 이러한 결과의 원인을 리더에 기인함으로써 리더에 대한 신뢰와 함께 리더와 동일시되고자 하는 현상이 나타날 수 있다(Yukl, 2010). Kark et al.(2003)에 의해 수행된 실증연구에 의하면, 변혁적 리더십과 종업원들의 리더에 대한 동일시 간에 강한 상관관계가 있음을 보여주고 있는데, 변혁적 리더의 부하들은 자신의 리더들을 존경하고 그들과 가치를 동일시하기를 원하며, 리더에 대한 높은 신뢰를 가질 수 있다(Conger and Kanungo, 1987; Gardner and Avolio, 1998).

사회적 동일시는 개인과 조직의 합일성과 공동운명 지각을 뜻하며, 집단이나 조직에의 소속감이 매우 강하여 집단이나 조직의 성패가 곧 자신의 성패라고 느낀다(Mael and Ashforth, 1992). Ashforth와 Mael(1989)은 변혁적 리더십이 구성원들의 사회적 동일시에 영향을 줄 것이라고 최초로 주장하였으며, 그 후 여러 연구자들에 의해 리더가 구성원들의 집단 혹은 조직 기여도를 높이기 위해 집단이나 조직에 대한 구성원들의 동일시를 높일 수 있음을 주장하였다(Shamir, Zakay, Breinin and Popper, 1998; Shamir, Zakay, Breinin and Popper, 2000). Bass(1998)는 변혁적 리더에 대해 '절대적인 감정적, 인지적 동일시'를 언급하면서 리더들은

집단이나 조직의 비전, 미션, 목표를 부하들에게 이 전시키는 역할을 수행한다고 하였다. 변혁적 리더는 개개인의 공헌도와 이해관계를 넘어 집단의 이해관계를 우선시하며(Van Kanippenberg et al., 2004) 조직이나 집단의 가치와 비전, 집단 정체성을 강조한다. 또한 고차원적인 욕구, 감정, 가치관에 초점을 맞추고 있어, 종업원들에게 조직이나 집단의 목표를 의미 있게 만든다(Yukl, 1999). 결과적으로 종업원들은 그들 자신의 자아 정체성을 조직이나 집단의 정체성과 연결 짓고 자신이 조직과 집단에 속한 구성원이라는 사실을 인식한다(Shamir et al., 1993). Van Kinppenberg et al.(2004) 또한 변혁적 리더십과 집단 동일시(collective identification)의 연계를 주장하였는데 이는 변혁적 리더십의 자기희생, 공유비전, 지원적 행동 등의 구성요소들에 기인한다고 주장하고 있다.

변혁적 리더십의 구성요소 중 영감적 동기부여는 조직 구성원들에게 조직 전체의 비전과 가치를 강조함으로써 부하들로 하여금 조직 정체성을 느끼게 한다(Yukl, 2010). 변혁적 리더가 보여주는 조직의 비전과 가치의 강조는 구성원들로 하여금 개인적인 이해관계를 초월하여 조직의 목표와 비전을 달성하려는 동기부여를 이끌 수 있다(Feinberg et al., 2005). 더불어 변혁적 리더는 이상적 영향력과 같은 행동을 통해 개개인의 구성원들을 조직 차원으로 결속하게끔 한다(Shamir et al., 1993). 이러한 행동들을 통해 변혁적 리더는 구성원들로 하여금 자신이 하는 일이 얼마나 의미 있고 중요한지를 깨닫게 함으로써 조직동일시를 이끌 수 있다(Yukl, 2010). 개별적 배려는 변혁적 리더가 자신이 이끄는 집단으로부터의 존경과 경외심을 유발할 수 있으며(Bass and Avolio, 1993), 변혁적 리더에게 존경과 경외심을 느낀 구성원들은 조직에 대한 우호적 감정을

느끼며 조직이 지향하는 바를 보다 잘 수용할 수 있게 된다(Twigg et al., 2008). 변혁적 리더의 부하에 대한 지적 자극은 부하들의 개발 및 학습, 성취동기에 주의를 기울이도록 함으로써 부하들에게 자신의 과업에 대한 의미성, 도전정신을 고취시키고 결과적으로 부하들이 개인적 이해관계를 넘어 조직의 목표달성을 이룰 수 있도록 한다(Yukl, 2010). Shamir et al.(1998)는 리더의 집단 정체성의 강조가 군인들의 조직에 대한 동일시와 정(+)의 영향 관계가 있음을 발견하였고, Kark et al.(2003) 역시 변혁적 리더십과 종업원들의 사회적 동일시 간에 강한 상관관계가 있음을 보고하고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 구성원들의 개인적 동일시에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 변혁적 리더십은 구성원들의 사회적 동일시에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동

역할행동이란 종업원의 일반적인 성과를 측정하는 개념으로 사용되어 왔다. 조직 내 구성원이 과업을 수행하는데 있어 자신의 역할에 대해 기대되거나 요구되는 책임과 의무를 다하는 개념(Katz and Kahn, 1978), 구성원이 일과시간동안 일을 하는 것이나 자신에게 요구되는 과업을 완수하는 것과 같은 행동을 의미한다(Williams and Anderson, 1991). 많은 선행연구들을 통해 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 높은 성과와 관련이 있음이 입증되고 있다(Kark et al., 2003). Lowe et al.(1996)의 메타 분석에 의하면 변혁적 리더십 행동은 부하들의

리더십 효과성($p=.81$), 객관적 조직유효성($p=.35$)과 긍정적인 관계가 있다. 또 다른 메타분석(Fuller, Patterson, Hester and Stringer, 1996)에 의해서도 이와 유사한 결과들이 입증되었으며, 이외에도 많은 학자들에 의해 변혁적 리더십이 부하들의 만족, 과업성취와 같은 결과들과 관계가 있음이 보고되고 있다(e.g., Howell and Avolio, 1993; Yammarino and Dubinsky, 1994). 변혁적 리더는 부하들의 영감을 고취시키고, 그들의 고차원적인 가치를 활성화 시킬 수 있기 때문에 부하들로 하여금 자신의 이해관계를 넘어선 성과(Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996), 그리고 예상을 뛰어넘는 성과(Yukl, 1989)를 이룰 수 있게 만든다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이 부하의 태도, 노력 및 성과에 영향을 주고 있음을 발견하였고, 다른 연구자들에 의해서도 변혁적 리더십이 종업원의 높은 성과(Dvir et al., 2002), 집단 성과(Deluga, 1988)와 관계가 있음이 밝혀졌다.

조직시민행동이란 공식적 보상체계에 의하여 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않지만 역할 외 행동으로서 조직의 효율적·효과적 기능을 촉진하는 행동이다(Organ, 1988). Bass (1990)는 리더의 행동이 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목표, 사명을 받아들여 수용함으로써 스스로 개인적 이해관계를 떠나 이타적으로 행동하도록 만들 수 있다는 점에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 이론적 연계를 제시하고 있다. 변혁적 리더의 부하들은 역할 외 행동을 수행함으로써 리더로부터 신뢰와 공정함을 보상 받을 것으로 기대한다(Pillai, Schriesheim and Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter, 1990). 변혁적 리더십의 구성요소들이 조직시민행동의 각 구성요소들과 높은 수준의 상관관계가 있음을 보여주는 연구가 있으며

(Mackenzie, Podaskoff and Fetter, 1991) 변혁적 리더십의 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 조직시민행동의 정도가 더 높았다(Koh, Steers and Terborg, 1995). 따라서 변혁적 리더십은 조직의 목적과 사명에 대한 의식을 높이고 부하의 신뢰와 만족을 고양시킴으로써 구성원들이 자발적으로 조직의 발전에 기여하는 조직시민행동을 제고할 수 있다.

창의성과 기업혁신에 대한 중요성이 강조됨에 따라 혁신행동에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있는데 Burnside(1990)에 의하면 리더들의 긍정적인 격려와 지원이 창의적 행동반응과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 리더의 지원과 신뢰, 자율성의 부여가 부하들의 창의적 아이디어 창출과 혁신적인 행동과 관련이 있다는 연구결과가 있으며(Scott and Bruce, 1994), Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron(1996)은 리더의 격려행동이 구성원의 창의성에 긍정적 영향요인이 된다고 주장하였다. 변혁적 리더는 부하들로 하여금 의문을 제기하고, 도전하게 하며, 과업에 대한 새로운 접근을 시도하게 만들며, 또한 창의성을 위한 지원을 제공한다(Bass et al., 2003). 게다가 변혁적 리더는 조직에 대한 부하들의 기여도를 강조하여 부하들로 하여금 조직의 성공을 촉진하기 위한 아이디어를 제공하고 개발을 동기부여 한다(Bass, 1998; Vera and Crossan, 2004). Kahai, Sosik and Avolio(2003)은 특정 상황 하에서 변혁적 리더십과 부하들의 창의성과의 중요한 관계를 밝혀내었으며, Shin and Zhou(2007) 역시 한국에서 변혁적 리더십과 부하들의 창의성 간의 관계를 연구한 결과들 사이의 유의한 관계를 밝혀내었다. 이상의 논의를 바탕으로 변혁적 리더십과 변혁적 리더십과 구성원의 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동과의 관계에

대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 3: 변혁적 리더십은 구성원들의 역할행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4: 변혁적 리더십은 구성원들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5: 변혁적 리더십은 구성원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 개인적 동일시, 사회적 동일시의 매개효과

변혁적 리더십은 영향력 과정에 있어 개인적 동일시와 사회적 동일시를 이끌어 낼 수 있다(Yukl, 1998). 이러한 개인적 동일시와 사회적 동일시는 조직 구성원들로 하여금 추가 노력을 기울이게 하고, 자신의 업무에 자부심을 갖고, 동기부여 되며 조직을 위해 자기희생을 감수하게 한다(Yukl, 1998).

개인적 동일시와 사회적 동일시의 영향력에 관한 문제는 학계와 실무에서 많은 주목을 받아왔다(Davis, 1984; Deal and Kenny, 1982; Kilmann, Saxton and Serpa, 1984; McCoy, 1985; O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991; Wilkins and Ouchi, 1983). Beyer(1981)는 조직이 정당화를 위해 사용하는 이념이나 가치를 따라 구성원들이 행동하게 된다고 주장하였다. 구성원들의 개인적 동일시가 강하게 되면 리더의 요구 이행, 추가 노력 등의 행동을 보이며 구성원들의 강한 사회적 동일시는 집단이나 조직을 위한 자기희생이나 공유가치 강화와 같은 긍정적인 행동을 이끄는 것으로 나타나고 있다(Shimir et al., 1993).

동일시에 관한 이슈는 많은 조직 연구자들에 의해 연구되었으며 그 결과 조직 내 개인적 동일시, 사회적 동일시와 성과 간 연관성이 있음이 입증되었다

(Kark et al., 2003). Chatman(1991)은 고용인들과 조직간 동일시는 고용인들의 몰입수준과 긍정적인 관계가 있음을 보고하였고, Kelman(1958)은 리더와 밀접한 관계를 유지하는 것은 다른 사람들로 부터 존경받고자 하는 구성원의 욕구를 만족시키는 데 도움이 될 수 있으며, 리더처럼 되는 것은 구성원이 보다 긍정적인 자기상을 유지하는데 도움을 준다고 보고하였다. 또한, 사회적 동일시는 구성원들 사이에서 공유가치, 신념 및 행동규범을 강화하는 결과를 가져오며, 집단의 욕구를 우위에 두고 집단을 위해 기꺼이 자기희생을 감수하게 한다(Ashforth and Mael, 1989).

Hogg(2001)는 변혁적 리더십은 변화 지향적이며, 혁신적이며, 고무적이기 때문에 그러한 리더들은 동일시를 창출하여 구성원들로부터 더 많은 노력을 이끌어 낼 수 있다고 하였다. 기존 연구들에 의하면 동일시는 성과와 연결된다(Walumbwa et al., 2008). Van Knippenberg(2000)는 동일시가 집단이나 조직의 목표를 달성하려는 동기부여와 연결되는데 이는 동일시가 자기 자신의 것처럼 집단이나 조직의 목표를 인지하고 받아들이기 때문이다. 결과적으로 개인들이 그들의 작업 집단이나 조직에 동일시를 느낄수록 그들은 작업집단이나 조직에 동일시를 느낄수록 그들은 작업집단이나 조직에 더 많은 노력을 기울이게 된다(Dukerich, Golden and Shortell, 2002). 작업집단이나 조직에 대한 강한 동일시는 자신이 속해있는 조직에 대한 긍정적인 반응을 개선하는 경향이 있기 때문에 높은 직무성공을 보일 수 있다(Pratt, Rockmann and Kaufmann, 2006). Dukerich et al.(2002)에 의하면 지각된 동일시는 개인들이 다른 사람들과 구별되는 일관된 자신을 유지하는데 도움을 주며, 자긍심을 강화시켜 줄 수 있고, 이렇게 강화된 자긍심은 스스로 많은 노력을 기울이게 하며, 자신의 과업

을 보다 효과적으로 처리하게 하는데 도움을 준다. 또한, 리더와의 높은 동일시를 경험하는 부하들은 리더의 요구에 몰입하게 되며(Sluss and Ashforth, 2007), 리더가 가지는 기대감을 의식하고 자신의 역할 수행을 위해 노력을 기울이게 되는 것이다(Aron, 2003; Van Knippenberg et al., 2004).

Shamir et al.(1993)에 의하면 변혁적 리더들은 개인적/사회적 동일시를 구축하여 종업원들의 참여, 응집성, 몰입, 잠재력, 성과를 강화시킨다고 하였다. 변혁적 리더는 개인자신의 사리사욕을 충족시키는 것을 초월하여 집단이나 조직의 번영을 위한 비전과 역할모델을 제시하고 또한 자신들의 개인적인 행위나 목표의 윤리적이고 도덕적인 중요성을 고려하도록 함으로써 부하들을 동기부여 시킨다(Avolio and Bass, 1995). 부하들의 가치가 변혁적 리더의 가치와 일치될 때, 자기 자신의 개인이익에 초점을 둔 것으로부터 집단이나, 조직차원의 이익을 고려하는 방향으로 동기는 이전하게 되며, 리더 혹은 조직과의 동일시가 강화될수록 조직시민행동과 같은 이타적이고 자발적인 참여나 노력이 커지게 된다(Kark et al., 2003). 리더나 조직 동일시가 강한 구성원은 조직의 이익에 부합되는 행동을 하게 되며, 조직을 위한 자발적인 노력이 곧 자신을 위한 노력이라고 동기부여 된다(Zdaniuk and Levine, 2001).

동일시는 타인들과의 사회적 교환관계로, 역할 외 행동에도 영향을 준다(e.g., Masterson and Stamper, 2003). 사회적 교환관계는 계약에 기초한 동의라기 보다는 공식적인 동의라고 볼 수 있는데(Blau 1964; Foa and Foa, 1974), 조직 내에서 직무기술서와 같은 문서로 구체화하지 못하는 많은 행동들에 있어 사회교환이론은 개인들의 행동을 이끄는 중요한 역할을 수행한다. 선행연구들은 사회교환관계와 역할

외 행동 간의 강한 상관관계를 보여주고 있다(Organ, 1990; Zellars and Tepper, 2003).

혁신 행위에 있어서도 개인적, 사회적 동일시가 강한 구성원들은 조직의 문제 해결과 개선방안에 대해 자기 일처럼 고심하게 되고 질 높은 아이디어를 창출할 가능성을 높아지며, 다양한 구성원들로 이루어진 집단에서 사회적 동일시가 강한 구성원들은 궁극적으로 조직 전체의 목표와 사명을 명확히 이해하고 공유하기 때문에 서로 다른 아이디어들이 하나로 모여져 높은 성과를 가져올 수 있다(Scott, 1997). 또한, Zdaniuk와 Levine(2001)는 구성원의 조직 동일시가 높아질수록 조직을 위한 창의적인 아이디어 개발, 조직목표에 대한 확고한 지지 등과 같은 충성 행동들이 많이 나타난다고 주장하고 있다. 지금까지 논의한 바를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 개인적 동일시는 변혁적 리더십과 역할 행동, 조직시민행동, 혁신행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

6-1: 개인적 동일시는 변혁적 리더십과 역할 행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

6-2: 개인적 동일시는 변혁적 리더십과 조직 시민행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

6-3: 개인적 동일시는 변혁적 리더십과 혁신 행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

가설 7: 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 역할 행동, 조직시민행동, 혁신행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

7-1: 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 역할 행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

7-2: 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 조직

시민행동 사이의 관계를 매개할 것이다.
 7-3: 사회적 동일시는 변혁적 리더십과 혁신 행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

이상의 가설관계를 근거로 한 연구모형은 아래 <그림 1>과 같다.

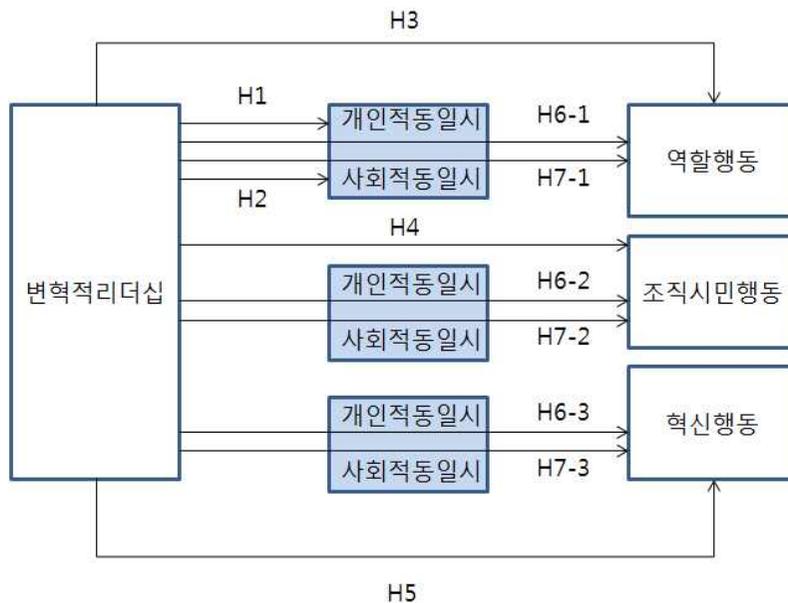
III. 연구방법

3.1 연구표본 및 자료 수집

연구는 국내 지방 소재 전기전자, 기계, 자동차 등 제조업 분야의 11개 조직 300명의 직원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 연구내용을 상세히 설명한

안내서신과 함께 직접 설문서를 배포하였고, 동봉한 반송용 봉투를 활용하여 우편으로 반송하도록 하였다. 연구팀은 설문조사에의 응답을 높이기 위해 설문발송 전후에 여러 차례에 걸쳐 협조문을 발송하고 전화를 하는 등 후속적인 조치를 취하였다. 256부의 설문서가 수거되었으며, 수거된 설문서 256부 중 자료가 미비하거나 불성실한 응답 경향이 뚜렷한 설문서 43부를 제외하고 213부의 설문서 자료가 최종 분석에 이용되었다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별의 경우 남자 72.0%, 여자 28.0%로 남자가 높은 비율을 차지하였고, 평균 연령은 34.98세, 학력별로는 고졸이 7.0%, 학사가 87.8%, 석사 이상이 5.2%로 학사 비중이 가장 컸다. 근속년수에 있어서는 5년 미만 44.2%, 5년 ~ 10년 20.5%, 10년 이상 35.3%로 5년 미만의 근속년수 비중이 가장 컸다.



<그림 1> 연구모형

또한 직위에 있어서는 사원 58.9%, 일선관리자 18.7%, 중견관리자 이상 22.4%로 사원의 비중이 가장 컸다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

3.2 변수 측정

변혁적 리더십은 Bass와 Avolio(1992)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용하여 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극의 4가지 하위 차원에 대해 12문항 7점 척도를 이용하였다.

개인적 동일시는 직속 상사에 대한 동일시 정도, 사회적 동일시는 자신이 속한 조직에 대한 동일시 정도를 의미하며, 각각 Shamir et al.(1998)의 7

문항 7점 척도, O'Reilly와 Chatman(1986)의 4문항 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

역할행동은 구성원이 과업 요구를 성취하는 정도 혹은 할당받은 구성원이 과업 요구를 성취하는 정도 혹은 할당받은 과업에 대한 구성원의 성취도를 의미하며, Williams와 Anderson(1991)이 개발한 7개 문항 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할 외 행동(Organ, 1988)을 의미하며, Williams와 Anderson(1991)이 개발한 14문항 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

혁신행동은 새로운 공정 혹은 제품 아이디어를 찾고 개발하며, 아이디어를 실행하기 위해 필요한 자금을 확보하고, 적합한 실행 계획과 일정을 수립하

<표 1> 표본들의 인구통계학적 분포

변수명	분포	표본수(명)	구성비(%)
성별	남자	154	72.0
	여자	60	28.0
연령별	25세 미만	7	4.2
	25세 ~ 34세	104	48.8
	35세 ~ 44세	78	36.3
	45세 이상	25	10.7
학력	고졸	15	7.0
	학사	187	87.8
	석사 이상	11	5.2
근속년수	5년 미만	95	44.2
	5년 ~ 10년	44	20.5
	10년 이상	76	35.3
직위	사원	126	58.9
	일선관리자	40	18.7
	중견관리자 이상	48	22.4

고 스케줄을 개발하는 행동(Kanter, 1988; Scott and Bruce, 1994)으로, Janssen(2000)이 개발한 9문항 7점 척도로 평가하였다.

3.3 분석

연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(cronbach's alpha) 계수를 이용한 내적 일관성 검증방법을 이용하였다. 분석결과 <표 4>에서 보는 바와 같이 연구모형 내 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.7 이상으로 Van de Ven과 Ferry(1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다.

측정 변수들의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 주요인분석(principal component analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 회전방식은 직각행렬(varimax) 방식을 사용하였다. 먼저, 변혁적 리더십, 개인적 동일시, 사회적 동일시에 대한 요인분석 결과 <표 2>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십의 3개 항목이 제거된 후 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인은 2개로 나타났지만 세 번째 요인의 고유값이 0.93으로 작지 않으며, 이론적 배경 및 screen test 결과 등을 고려하여 3개 요인으로 도출하였다. 각 변수들을 측정항목들은 모두 요인적재량 .60 이상으로 적재되어 각 변수들은 그 개념적 구분이 명확하게 나타났으며 분산비율은 각각 64.96%, 7.57%, 4.66%, 총 분산비율은 77.19%로 나타났다.

변혁적 리더십은 기존 연구에서 제시된 하위차원 간에 명확한 개념구분이 되지 않고, 9개 항목이 모두 단일 요인으로 묶여 단일변수로 검증에 이용하였다. Bass와 Avolio(1992)의 MLQ(multifactor leadership questionnaire)는 상사의 변혁적 리더

십을 4개의 하위차원으로 구분하여 설명하고 있지만, Lieven, Van Geit와 Coetsier(1997)에 따르면 부하들은 상사의 변혁적 리더십 행동들을 하나의 변혁적 리더십 행동으로 지각하고 있음을 제시해 주고 있다. 변혁적 리더십에 관한 메타분석 연구들에 따르면 변혁적 리더십의 구성요소들은 높은 상관관계(0.50~0.80)를 보이고 있음을 제시해 주고 있다(Gaspar, 1992; Lowe et al., 1996; Patterson, Fuller, Kester and Stringer, 1995). Jansen, George, Van den Bosch와 Volberda(2008)의 연구도 변혁적 리더십의 4개 차원은 높은 상관관계($r=0.78$)를 가지며, 다른 연구들도 4개 차원이 성과에 있어 판별타당성을 보이는데 실패하는 결과들을 보이고 있다고 하였다. 또한, Den Hartog, Van Muijen과 Koopman(1997)은 민간 및 공공부문의 18개 조직 1200명을 대상으로 한 광범위한 실증연구를 통해 MLQ의 요인구조를 검증한 결과, MLQ는 Inspirational (transformational), Rational-objective(transactional), Passive(laissez-faire) 등 3개 요인으로 구분된다는 점에서 Bass와 Avolio(1989)의 이론적 관점을 지지하지만, 변혁적 리더십은 각 하위 요인들로 구분되지 않고 단일 차원으로 나타나고 있음을 발견하였다. Bass et al.(2003), Bono와 Judge(2003), Jung, Chow와 Wu(2003) 등의 선행연구뿐만 아니라 국내에서 수행된 조임현과 유동근(2000)의 연구에서도 변혁적 리더십을 측정하는 모든 항목이 1개의 요인에 공통적으로 적재된 것으로 나타났고, 국내외 많은 연구들이 변혁적 리더십을 단일차원으로 고려해 왔다. 변혁적 리더십 연구자들은 특히 MLQ의 축약 척도를 이용하는 실증연구에서 단일 차원이 많이 나타나고 있음을 발견해 왔다(김병직, 정명호, 2012; 이덕로, 서도원, 김용순, 2003; Curphy, 1990; De Hartog et al.,

1997; Kark et al., 2003). 본 연구에서도 변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과 하나의 요인으로 묶여 부하들은 상사의 변혁적 리더십 행동을 하나의 단일 개념으로 지각한다고 볼 수 있다.

성과변수로 고려된 역할행동, 조직시민행동, 혁신 행동 측정항목의 차별성을 검토하기 위해 이들 변

수들의 측정항목 모두를 대상으로 요인분석을 실시하였으며, <표 3>에서 보는 바와 같이 역할행동, OCBI, OCBO, 혁신행동을 측정하는 항목이 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 4개의 요인으로 명확히 구별되었고, 각 변수들을 측정한 항목들은 모두 의도된 요인에 적재되어 각 변수들은 그 개념적 구분

<표 2> 변혁적 리더십, 개인적 동일시, 사회적 동일시 요인분석

변수	변혁적 리더십	개인적 동일시	사회적 동일시
1. 상사는 내가 하고 있는 것에 대해 그(그녀)가 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.	.818	.279	.247
2. 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	.795	.331	.241
3. 상사는 내가 나의 일에서 의미를 찾도록 도와준다.	.783	.394	.261
4. 상사는 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현을 하고 있다.	.755	.421	.227
5. 상사는 나로 하여금 낯은 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 한다.	.669	.465	.261
6. 상사는 소외당하고 있는 듯한 사람들에게 개인적인 관심을 보인다.	.658	.301	.379
7. 상사는 내가 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다시금 생각하도록 만든다.	.656	.507	.200
8. 상사는 내가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.	.653	.423	.201
9. 나는 상사와 함께 하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.	.604	.525	.309
1. 나는 상사 밑에서 일하는 것을 자랑스럽게 생각한다.	.406	.784	.267
2. 나는 상사의 판단과 결정을 전적으로 신뢰한다.	.382	.769	.288
3. 나의 상사는 나에게 중요한 가치를 표방한다.	.321	.735	.396
4. 나는 상사는 존경한다.	.435	.729	.278
5. 나는 상사를 전적으로 신뢰한다.	.469	.723	.236
6. 나의 상사는 내가 따라야 할 모델로 역할을 한다.	.411	.716	.285
7. 나의 가치는 나의 상사의 가치와 흡사하다.	.349	.689	.293
1. 회사 내 대부분의 가치는 나의 개인적 가치와 흡사하다.	.111	.292	.829
2. 회사는 나에겐 가족과 같은 존재이다.	.321	.206	.814
3. 나는 회사에 대한 강한 동질감을 가지고 있다.	.241	.293	.795
4. 나는 회사에 강한 충성심을 느끼고 있다.	.355	.258	.780
고유값	12.99	1.51	0.93
설명비율	64.96	7.57	4.66
누적설명비율	64.96	72.53	77.19
회전후 고유값	6.00	5.61	3.83
회전후 설명비율	30.00	28.04	19.15
회전후 누적설명비율	30.00	58.04	77.19

〈표 3〉 역할행동, 혁신행동, OCB-I, OCB-O 요인분석

변수	혁신행동	OCBI	역할행동	OCBO
1. 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무에 도입한다.	.824	.178	.220	.141
2. 나는 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다.	.780	.194	.168	.275
3. 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	.779	.188	.254	.131
4. 나는 직장의 핵심인물을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	.777	.209	.257	.005
5. 나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.	.772	.241	.226	.199
6. 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따진다.	.723	.217	.248	.194
7. 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해 낸다.	.711	.250	.227	.263
8. 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	.657	.159	.300	.440
9. 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구 방법 등을 찾으려고 애쓴다.	.613	.147	.210	.524
1. 나는 결근한 동료들의 일을 돕는다.	.022	.785	.260	.191
2. 나는 업무량이 많은 동료들의 일을 돕는다.	.179	.774	.287	.223
3. 나는 신입사원을 돕는 방법에 대해 생각한다.	.422	.691	.035	.083
4. 나는 동료들의 문제와 걱정거리를 듣는데 시간을 할애한다.	.347	.682	.135	.114
5. 나는 요청하지 않았음에도 상사를 돕는다.	.468	.573	.121	.239
1. 나는 직무에 있어 필요한 성과를 보여준다.	.407	.201	.725	.081
2. 나는 기대만큼 과업을 수행한다.	.422	.186	.709	.008
3. 나는 자신에게 할당된 일을 충실하게 완수한다.	.159	.181	.705	.365
4. 나는 직무기술서에 명시된 책임을 완수한다.	.209	.170	.703	.373
5. 나는 자신의 성과평가에 영향을 미칠 활동을 보여준다.	.505	.265	.592	.218
1. 나는 조직의 재산을 보호하고 소중하게 여긴다.	.258	.208	.145	.748
2. 질서를 유지하기 위해 만든 비공식적 규칙을 지킨다.	.033	.224	.237	.688
3. 나는 불가능한 일에 직면했을 때 사전에 상사에게 이야기 한다.	.271	.084	.095	.641
고유값	11.027	1.677	1.382	1.162
설명비율	50.13	7.62	6.28	5.28
누적설명비율	50.13	57.75	64.03	69.31
회전후 고유값	6.288	3.155	3.145	2.660
회전후 설명비율	28.58	14.34	14.30	12.09
회전후 누적설명비율	28.58	42.92	57.22	69.31

이 명확하게 나타났으며 분산비율은 각각 50.13%, 7.62%, 6.28%, 5.28%, 총 분산비율은 69.31%로 나타났다.

IV. 연구 결과

가설검증에 앞서 전체 변수들 사이의 상관관계 분석을 실시하였다. 〈표 4〉는 연구에서 조사되었던 모

〈표 4〉 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 연령	34.98	6.89												
2. 성별	0.28	.451	-.474***											
3. 학력	2.71	.67	.097	-.102										
4. 직위	1.64	.84	.675***	-.295***	.116									
5. 근속기간(월)	102.00	79.33	.793***	-.316***	.003	.624***								
6. 변혁적리더십	5.02	1.05	.097	-.014	.089	.131	.098	(.955)						
7. 리더동일시	5.03	1.06	.121	.000	.092	.143*	.108	.856***	(.953)					
8. 사회적동일시	4.71	1.11	.221***	-.058	-.015	.208***	.206***	.651***	.672***	(.909)				
9. 역할행동	5.34	.77	.111	-.118	.201***	.091	.091	.420***	.451***	.534***	(.947)			
10. OCBI	4.93	.92	.041	-.114	.159*	-.012	-.012	.488***	.496***	.487***	.599***	(.881)		
11. OCBO	5.37	.86	.158*	-.088	.063	.116	.116	.507***	.505***	.448***	.540***	.500***	(.854)	
12. 혁신행동	4.96	.92	.210***	-.156*	.172*	.152*	.152*	.603***	.571***	.638***	.724***	.647***	.547***	(.704)

주) *: $p < .05$; **: $p < .01$, ***: $p < .005$ ()의 숫자는 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)임.

든 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계를 제시하고 있다. 상관관계 분석 결과에 의하면 분석 대상 연구변수들 간에 유의한 상관관계가 존재하고 있음을 알 수 있다.

회귀분석에 앞서 독립변수로 고려된 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 사회적 동일시 간의 높은 상관관계로 인해 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity)에 대한 검증을 실시하였다. 일반적으로 다중공선성의 척도는 분산팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor)가 10 이상이거나, 고유값(eigenvalue)이 0.01보다 작거나, 조건지표(condition number)가 100이상인 경우 다중공선성이 있다고 볼 수 있지만, 분석결과 다중 회귀분석 모두에서 위의 조건에 해당하지 않아 다중공선성이 크게 문제가 되지 않음을 확인하였다.

본 연구는 변혁적 리더십이 구성원의 개인적 동일시와 사회적 동일시에 미치는 영향 및 변혁적 리더십이 구성원의 역할행동, 조직시민행동(OCBI, OCBO) 및 혁신행동에 미치는 영향에 관한 가설 검증을 위해 일련의 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

〈표 5〉에서 제시된 바와 같이 연령, 성별 등의 인구통계학적 변수들을 통제한 후 변혁적 리더십을 독립변수로, 개인적 동일시와 사회적 동일시 각각을 종속변수로 한 회귀분석 결과 변혁적 리더십은 개인적 동일시($\beta = .849, p < .005, R^2 = .735$), 사회적 동일시($\beta = .639, p < .005, R^2 = .458$)에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나, 가설 1과 가설 2는 모두 지지되었다.

또한 〈표 5〉, 〈표 6〉, 〈표 7〉, 〈표 8〉에서와 같이 변혁적 리더십은 역할행동($\beta = .395, p < .005, R^2 = .224$), OCBI($\beta = .481, p < .005, R^2 = .273$), OCBO($\beta = .498, p < .005, R^2 = .271$),

혁신행동($\beta = .578, p < .005, R^2 = .411$) 모두에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나, 가설 3, 가설 4, 가설 5 역시 모두 지지되었다.

가설 6과 가설 7이 제시하고 있는 매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석을 실시하였다. Baron과 Kenny (1986)는 매개 작용이 성립되기 위해서는 다음의 네 가지 조건들이 충족되어야 한다고 하였다. (1) 1단계 단순 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (2) 2단계 단순 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (3) 3단계 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 다중회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 이때 (4) 매개변수를 포함한 3단계 회귀분석에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 (2)의 경우보다 유의하게 감소하거나 전혀 없어야 한다. 감소한 경우에는 부분 매개 효과를 의미하며, 전혀 없는 경우에는 완전 매개 하고 있음을 의미한다(Baron and Kenny, 1986).

변혁적 리더십과 역할행동 간 관계에 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과 분석결과는 〈표 5〉에 제시되어 있다. 먼저 1단계 회귀식 1에서 변혁적 리더십은 매개변수인 개인적 동일시($\beta = .849, p < .005$), 사회적 동일시($\beta = .639, p < .005$)에 모두 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 (1)이 충족되었다. 2단계 회귀식 2에서 변혁적 리더십은 역할행동에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta = .395, p < .005$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 조건 (2)가 충족되었다. 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 변혁적 리더십과 사회적 동일시를 동시에 회귀식에 투입한 3단계 회귀식에서 개인적 동일시($\beta = .334, p < .05$), 사회적 동일시($\beta = .484, p < .005$)는 종속변수인 역할행동에 대해 통계적으로

〈표 5〉 변혁적 리더십과 역할행동간 관계에 대한 개인적동일시, 사회적동일시의 매개검증

	1단계		2단계	3단계		
	개인적동일시	사회적동일시	역할행동	역할행동		
	β	β	β	β	β	β
연령	.064	.142	-.079	-.101	-.148	-.153
성별	.040	.025	-.094	-.107	-.106	-.111
학력	.013	-.088	.148*	.143*	.190***	.186***
직위	.012	.036	-.004	.003	-.012	-.008
근속기간	-.021	.016	.142	.139	.125	.124
변혁적리더십	.849***	.639***	.395***	.112	.086	-.020
개인적동일시				.334***		.147
사회적동일시					.484***	.454***
R ²	.735	.458	.224	.253	.351	.356
F	95.169***	29.059***	9.908***	9.943***	15.811***	14.088***

† : p < .10; * : p < .05; ** : p < .01; *** : p < .005

로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 (3)을 모두 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 역할행동에 대한 변혁적 리더십의 영향은 유의하게 나타나지 않아 조건 (4)의 완전 매개 요건을 충족시키고 있다. 다시 말해 변혁적 리더십은 구성원의 역할행동에 직접적으로 영향을 주기보다는 개인적 동일시 및 사회적 동일시를 매개로 간접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 연구결과는 부하들을 통해 수행되는 일반적인 과업의 성취정도는 변혁적 리더십이 발휘될 경우 부하는 리더에 대한 개인적 동일시와 조직에 대한 사회적 동일시를 경험하게 되어 자신이 맡은 과업을 보다 충실하게 수행하고자 노력할 수 있음을 의미한다.

변혁적 리더십과 OCBI 간 관계에 동일시의 매개 효과 분석결과는 〈표 6〉에 제시되어 있다. 앞서 기술한 바와 같이 변혁적 리더십은 매개변수인 개인적 동일시, 사회적 동일시 모두에 유의한 영향을 주고 있어 조건 (1)은 충족되었다. 2단계 회귀식 2에서

변혁적 리더십은 OCBI에 대해 통계적으로 유의한 수준 ($\beta = .481, p < .005$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 조건 (2)가 충족되었다. 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 변혁적 리더십과 사회적 동일시를 동시에 회귀식에 투입한 3단계 회귀식에서 개인적 동일시($\beta = .303, p < .01$), 사회적 동일시($\beta = .339, p < .005$)는 종속변수인 OCBI에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 (3)을 모두 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 OCBI에 대한 변혁적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 (4)의 부분매개 요건을 충족시키고 있다. 다시 말해 변혁적 리더십은 구성원의 OCBI에 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라 개인적 동일시와 사회적 동일시를 매개로 하여 간접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. OCBI는 개인에 대한 조직시민행동, 즉, 자신의 상사나 동료 혹은 부하직원들을 자발적으로 돕는 행동을 의미하는데 위의 연구결과는 상사가 발휘하는 변혁적 리더십은 부

〈표 6〉 변혁적 리더십과 OCBI간 관계에 대한 개인적동일시, 사회적동일시의 매개검증

	1단계		2단계	3단계		
	개인적동일시	사회적동일시	OCBI	OCBI		
	β	β	β	β	β	β
연령	.064	.142	-.032	-.051	-.080	-.086
성별	.040	.025	-.128 [†]	-.140 [*]	-.136 [*]	-.142 [*]
학력	.013	-.088	.097	.093	.126 [*]	.121 [*]
직위	.012	.036	.087	.084	.075	.074
근속기간	-.021	.016	-.129	-.122	-.134	-.130
변혁적리더십	.849 ^{***}	.639 ^{***}	.481 ^{***}	.224 [*]	.265 ^{**}	.136
개인적동일시				.303 ^{**}		.179
사회적동일시					.339 ^{***}	.303 ^{***}
R ²	.735	.458	.273	.298	.336	.343
F	95.169 ^{***}	29.059 ^{***}	12.920 ^{***}	12.421 ^{***}	14.789 ^{***}	13.332 ^{***}

[†]: p < .10; ^{*}: p < .05; ^{**}: p < .01; ^{***}: p < .005

하의 OCBI에 직접적으로 영향을 주기도 하지만 변혁적 리더십으로 인해 나타나는 부하의 개인적 동일시와 사회적 동일시를 통해 간접적으로도 영향을 주고 있음을 의미한다.

변혁적 리더십과 OCBO 간 관계에 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과 분석결과는 〈표 7〉에 제시되어 있다. 변혁적 리더십은 매개변수인 개인적 동일시와 사회적 동일시 모두에 유의한 영향을 주고 있어 조건 (1)은 충족되었다. 2단계 회귀식 2에서 변혁적 리더십은 OCBO에 대해 통계적으로 유의한 수준 ($\beta = .498, p < .005$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 조건 (2)이 충족되었다. 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 변혁적 리더십과 사회적 동일시를 각각 독립변수로 동시에 회귀식에 투입한 3단계 회귀식에서 개인적 동일시($\beta = .254, p < .05$), 사회적 동일시($\beta = .188, p < .05$)는 OCBO에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 (3)을 모두 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서

OCBO에 대한 변혁적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 (4)의 부분매개 요건을 충족시키고 있다. 다시 말해 변혁적 리더십은 구성원의 OCBO에 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라 개인적 동일시와 사회적 동일시를 매개로 하여 간접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. OCBO는 조직에 대한 조직시민행동을 의미하며, 연구결과는 상사가 발휘하는 변혁적 리더십은 부하의 OCBO에 직접적으로 영향을 주기도 하지만 변혁적 리더십으로 인해 나타나는 부하의 개인적 동일시와 사회적 동일시를 통해 간접적으로도 영향을 주고 있음을 의미한다.

변혁적 리더십과 혁신행동 간 관계에 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과 분석결과는 〈표 8〉에 제시되어 있다. 변혁적 리더십은 매개변수인 개인적 동일시와 사회적 동일시 모두에 유의한 영향을 주고 있어 조건 (1)은 충족되었다. 2단계 회귀식 2에서 변혁적 리더십은 혁신행동에 대해 통계적으로 유의한 수준 ($\beta = .578, p < .005$)에서 영향을 미치

〈표 7〉 변혁적 리더십과 OCBO간 관계에 대한 개인적동일시, 사회적동일시의 매개검증

	1단계		2단계	3단계		
	개인적동일시	사회적동일시	OCBO	OCBO		
	β	β	β	β	β	β
연령	.064	.142	.123	.107	.096	.090
성별	.040	.025	-.035	-.045	-.039	-.046
학력	.013	-.088	.001	-.002	.018	.012
직위	.012	.036	.014	.011	.007	.006
근속기간	-.021	.016	-.050	-.045	-.053	-.049
변혁적리더십	.849***	.639***	.498***	.282*	.377***	.239*
개인적동일시				.254*		.192
사회적동일시					.188*	.150†
R ²	.735	.458	.271	.288	.290	.299
F	95.169***	29.059***	12.769***	11.854***	11.981***	10.892***

† : p < .10; * : p < .05; ** : p < .01; *** : p < .005

〈표 8〉 변혁적 리더십과 혁신행동간 관계에 대한 개인적동일시, 사회적동일시의 매개검증

	1단계		2단계	3단계		
	개인적동일시	사회적동일시	혁신행동	혁신행동		
	β	β	β	β	β	β
연령	.064	.142	.082	.070	.021	.021
성별	.040	.025	-.089	-.096†	-.099†	-.100†
학력	.013	-.088	.091	.089	.129*	.128*
직위	.012	.036	-.064	-.060	-.071	-.071
근속기간	-.021	.016	.107	.105	.091	.091
변혁적리더십	.849***	.639***	.578***	.417***	.305***	.295***
개인적동일시				.189†		.015
사회적동일시					.427***	.424***
R ²	.735	.458	.411	.420	.509	.509
F	95.169***	29.059***	23.924***	21.219***	30.386***	26.464***

† : p < .10; * : p < .05; ** : p < .01; *** : p < .005

고 있는 것으로 나타나 조건 (2)이 충족되었다. 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 변혁적 리더십과 사회적 동일시를 독립변수로 동시에 회귀식에 투입한

3단계 회귀식에서 개인적 동일시($\beta = .189, p < .10$)는 혁신행동에 한계적으로 유의한 영향을 주고 있으며, 사회적 동일시($\beta = .427, p < .005$)는 혁신행동

에 대해 유의한 영향을 미치고 있어 개인적 동일시는 한계적으로 조건 (3)을 충족시키고 있으며, 사회적 동일시 역시 조건 (3)을 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 혁신행동에 대한 변혁적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 (4)의 부분매개 요건을 충족시키고 있다. 다시 말해 변혁적 리더십은 구성원의 혁신행동에 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라 개인적 동일시를 통해 간접적으로 영향을 주는 것이 한계적으로 입증되었으며, 또한 사회적 동일시를 매개로 하여 간접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 혁신행동은 조직 내 새로운 방법, 아이디어의 개발과 실행 등과 같은 행동을 의미하는데 위의 연구결과는 상사가 발휘하는 변혁적 리더십은 부하의 혁신행동에 직접적으로 영향을 주기도 하지만 변혁적 리더십으로 인해 나타나는 부하의 개인적 동일시와 사회적 동일시를 통해 간접적으로도 영향을 주고 있음을 의미한다.

sobel test를 통해 변혁적 리더십과 역할행동, OCBI, OCBO 및 혁신행동 간의 관계에서 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과의 크기가 유의한지에 대한 검증 결과는 다음 <표 9>와 같다. <표 9>의 결과는, 변혁적 리더십과 역할행동, OCBI,

OCBO, 혁신행동 간의 관계에서 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과가 모두 유의미하게 나타나고 있다. 이러한 결과는 Baron and Kenny(1986)의 3단계 매개효과 분석 방법을 이용한 결과와 유사하게 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 6과 가설 7은 지지되는 것으로 나타났다.

추가적으로, 3단계 매개회귀분석에 있어 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 사회적 동일시 변수 모두를 동시에 투입한 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 5>, <표 6>, <표 7>과 <표 8>에서 보는 바와 같이 역할행동, OCBI, OCBO, 혁신행동 모두에 있어 개인적 동일시는 통계적으로 유의한 관계를 보여주지 못하고 있는 반면에, 사회적 동일시는 역할행동($\beta = .454, p < .005$), OCBI($\beta = .303, p < .005$), 혁신행동($\beta = .424, p < .005$)에 유의한 영향을 나타내고 있으며, OCBO에 대해서는 한계적으로 유의한 영향($\beta = .150, p < .10$)을 주는 것으로 나타났다. sobel test를 통한 검증 결과 역시 Baron and Kenny(1986)의 3단계 매개효과 분석 방법을 이용한 결과와 유사하게 나타났다. 매개효과 검증 시 개인적 동일시와 사회적 동일시를 동시에 투입한 결과 개인적 동일시의 매개효과는 변혁적 리더십과

<표 9> 매개효과 검증을 위한 Sobel test 1

독립변수	매개변수	종속변수	Sobel test
변혁적 리더십	개인적 동일시	역할행동	3.878***
		OCBI	3.064***
		OCBO	2.741**
		혁신행동	2.115*
	사회적 동일시	역할행동	7.230***
		OCBI	4.835***
		OCBO	2.952***
		혁신행동	6.491***

*: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .005$

〈표 10〉 매개효과 검증을 위한 Sobel test 2

독립변수	매개변수	종속변수	Sobel test
변혁적 리더십	개인적 동일시	역할행동	1.766
		OCBI	1.786
		OCBO	2.003*
		혁신행동	0.174
	사회적 동일시	역할행동	6.770***
		OCBI	4.224***
		OCBO	2.299*
		혁신행동	6.2978***

*: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .005$

OCBO의 경우에만 유의하게 나타나고 있는 반면, 사회적 동일시의 매개효과는 변혁적 리더십과 모든 성과변수들 간에서 유의하게 나타나는 것을 보여주고 있다. 이러한 분석결과가 의미하는 바는 다음과 같다. 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 변혁적 리더십과 사회적 동일시와 같이 각각 하나의 동일시 변수들과 함께 투입한 회귀분석에서는 변혁적 리더십과 부하들의 성과변수들 간의 관계에 있어 개인적 동일시와 사회적 동일시 모두 완전 혹은 부분매개하고 있지만, 사회적 동일시를 통제하는 경우 개인적 동일시의 모든 매개효과가 나타나지 않고 있다. 다시 말해, 변혁적 리더십과 함께 개인적 동일시, 사회적 동일시를 동시에 투입한 회귀분석 결과는 개인적 동일시가 아닌 사회적 동일시만을 통해 변혁적 리더십이 성과변수들에 영향을 줄 수 있음을 의미하고 있다.

V. 토의 및 결론

변혁적 리더십에 관한 활발한 연구에도 불구하고 그 효과성에 대한 프로세스 규명의 미흡함이 학자들

에 의해 보고되고 있으며, 특히 변혁적 리더십과 성과간의 관계를 매개하는 역할로서 제기된 개인적 동일시와 사회적 동일시의 개념은 일관된 연구 결과를 보여주지 못하고 있다. 따라서 본 연구는 역할 행동 외에 조직의 중요한 성과변수로 자리 잡고 있는 조직시민 행동, 혁신행동을 결과변수로 고려하여 변혁적 리더십 효과성에 대한 메커니즘을 규명하고자 하였다. 또한, 최근 조직 성공의 중요한 요소로 거론되고 있는 동일시에 있어 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과가 성과들에 대해 동일한 영향력을 미치는가 아니면 각기 다른 모습으로 영향을 주는가에 대한 심도 있는 고찰로 기존 선행연구들이 안고 있는 한계점을 극복하기 위한 의미 있는 시도라 볼 수 있다.

본 연구는 선행 연구를 토대로 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동과의 관계를 국내 지방 소재 11개 조직 213명의 종업원을 대상으로 한 설문조사를 통해 실증적으로 검증하고자 하였다. 가설 검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 개인적 동일시와 사회적 동일시에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 이는 변혁적 리더십이 개인적 동일시와 사회적 동일시와 긍정적인 관계를 가지고 있다는 기존의 선행연구(Kark et al., 2003)와 일치하는 결과이며, 상사의 변혁적 리더십 발휘는 부하들로 하여금 리더와 동일시되려는 행동을 유발하고, 조직의 정체성을 자신의 정체성과 동일시하려는 행동을 가져온다는 의미를 지니고 있다. 90년대 이래로 동일시가 심리학자들의 관심을 받아온 이유는 동일시가 부하들의 직무 성과, 직무만족, 이직의도와 같은 조직의 성공여부에 직접적인 영향을 주는 요인들과 밀접한 관련이 있기 때문이다(Okkonen and Lipponen, 2006). 조직에 긍정적인 영향을 주는 부하들의 동일시를 이끌어 내기 위해서 상사의 변혁적 리더십의 역할이 중요하다는 것을 시사해 주고 있다.

둘째, 변혁적 리더십은 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Yukl(1998)이 주장한 바와 같이 변혁적 리더십은 구성원들의 직무성적을 증진시킨다는 것을 입증하였고, 역할 행동을 넘어 조직시민행동과 혁신행동과 같은 역할 외 행동에 대해서도 변혁적 리더십이 긍정적인 영향을 미친다는 기존 학자들(Avolio and Bass, 1988; Scott and Bruce, 1994)의 주장을 재확인하였다고 할 수 있다. 최근 기업들은 자신이 맡은 업무를 잘 수행해 내는 종업원을 넘어 자기회생과 이타적인 사고를 가지고 조직과 조직 내 구성원들을 위해 자발적으로 나서서 일하는 인재를 확보하고자 노력하고 있으며, 불확실한 경영환경에 있어 창의적 사고와 행동은 기업의 생존을 위해 필수적인 요소들로 인식하고 있다. 따라서 부하들의 역할행동 뿐만 아니라 역할 외 행동을 의미하는 조직시민행동과 혁신행동을 유발하기 위해서는 리더의 변혁적 리더십의 발휘가 중요하다는 것을 의미하고 있다.

셋째, 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과 결과를 해석해 보면, 변혁적 리더십과 성과변수로 고려된 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동 간의 관계에 있어, 개인적 동일시와 사회적 동일시는 이들의 관계를 모두 부분 혹은 완전 매개하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 변혁적 리더십과 개인적 동일시, 사회적 동일시를 동시에 투입한 매개효과 검증 시에는 개인적 동일시의 매개효과가 나타나지 않았다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동, 혁신행동 간의 관계에 있어 사회적 동일시를 통제하는 경우 개인적 동일시의 매개효과는 나타나지 않고 있음을 의미한다. 즉, 사회적 동일시를 통한 매개는 개인적 동일시를 함께 고려하더라도 이루어지고 있는 반면, 개인적 동일시는 사회적 동일시를 동시에 고려할 경우에는 성립하지 않는 것으로 나타났다. 동일시에 대한 기존 선행연구들은 서로 다른 동일시가 서로 다른 결과물과 관련이 있는가에 대한 물음에 일관된 결과를 제시하지 못하고 있으며 이에 대한 실증연구 역시 미흡한 상황이다(Christ, Van Dick, Wagner and Stellmacher, 2003; Van Dick, Wagner, Stellmacher and Christ, 2004). 본 연구 결과는 동일시에 대한 기존 선행연구들이 개인적 동일시와 사회적 동일시를 동시에 고려하지 않은 단편적인 연구를 수행한 한계점을 극복하였다는 의미를 가질 수 있다. 한편, Kark et al.(2003)은 변혁적 리더십이 부하의 상사에 대한 의존(dependence) 및 임파워먼트(empowerment)에 미치는 영향에 있어 개인적 혹은 사회적 동일시의 차별적 역할을 제시해 주고 있는데, 이들의 연구 결과에 의하면 변혁적 리더십은 개인적 동일시를 통해 상사에 대한 의존을 불러일으키는 반면, 사회적 동일시는 부하의 임파워먼트를 제고하는 것으로 나타났다. 김병직과 정명호(2012)는 Kark et al.(2003)

연구의 연결선상에서 변혁적 리더십과 구성원들의 조직몰입 간의 매개효과에 대한 연구를 수행하였다. 이들은 변혁적 리더십과 조직몰입 간을 매개하는 메커니즘을 의존성(상사에 대한 신뢰)과 독립성(지각된 통제)으로 구분하여 실증하였다. 연구결과에서 변혁적 리더십이 적절히 발휘되기 위해서는 의존성과 독립성이 적절히 조화를 이루어야 한다는 것을 제시하고 있다. 개인적 동일시 및 사회적 동일시가 변혁적 리더십과 부하의 행동 및 조직성과 간의 관계를 어떻게 매개하는가에 대한 추가적인 검증의 필요성에 있어(Kark et al., 2003), 본 연구는 Kark et al.(2003), 김병직과 정명호(2012)의 연구를 확장하여 변혁적 리더십이 부하들의 행동 및 성과에 영향을 미치는 메커니즘에 대한 명확한 규명을 시도한 의미를 지니고 있다고 하겠다. 또한 본 연구결과는 조직 전반에 대한 부하들의 긍정적인 행동 및 성과를 이끌어 내기 위해서는 부하들로 하여금 조직 동일시를 경험하게 만드는 것이 중요하다는 것을 시사해 주고 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용된 표본들은 지방 소재 전기전자, 기계, 자동차 등 제조업 분야에만 국한된 11개 조직에 머무르고 있으며 표본 수 또한 213부에 지나지 않아, 연구에서 설정한 가설을 일반화하기에는 무리가 있다고 여겨진다. 따라서 향후 국내 다양한 산업에 걸친 많은 수의 표본들을 대상으로 연구를 확장하여, 표본의 대표성 및 일반화문제를 극복할 수 있는 시도가 필요하다. 둘째, 본 연구는 변수들 사이에 인과관계를 가정하고 있지만, 횡단적인 연구 설계로 인해 인과관계를 추론하는 데에는 한계를 지니고 있다. 후속 연구는 종단적인 연구 설계를 통해 변수들 간의 인과관계를 분석하는 시도를 할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 변수들의

측정에 있어 동일인의 설문응답에 의존하고 있어 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 인한 문제점을 가질 수 있다. 향후 연구에서는 동일원천에 따른 오류를 배제하고 분석의 객관성을 높이기 위한 연구 설계가 필요하다. 마지막으로 변혁적 리더십과 개인적 동일시 및 사회적 동일시, 개인적 동일시 및 사회적 동일시와 성과 사이의 관계에 영향을 주는 조절변수로 다양한 개인, 팀 혹은 조직 특성 등의 영향을 검토함으로써 연구를 확장할 필요가 있다.

참고문헌

- 김병직 · 정명호(2012), “의존성과 독립성의 조화: 변혁적 리더십의 양면성과 신뢰 및 지각된 통제의 매개역할,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(2), 453-476
- 이덕로 · 서도원 · 김용순(2003), “변혁적 · 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로,” **경영학연구**, 32(2), 449-474
- 이진규 · 박지환(2003), “부하가 인지한 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 성과 간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증,” **경영학연구**, 32(4), 925-954
- 조임현 · 유동근(2000), “집단 수준에서 변혁적 리더십 및 집단 효능감과 집단성과와의 관계에 관한 연구,” **한국경영과학회지**, 25(1), 105-124
- Amabile, T. M. R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and H. Herron(1996), “Assessing the work environment for creativity,” *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Aron, A.(2003), Self and close relationships. In: Leary M. R., Tagney, J. P.(Eds.), *Handbook of Self and Identity*. New York: The

- Guilford Press, 442-461.
- Ashforth, B. E. and F. Mael(1989), "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Avolio, B. J. and B. M. Bass(1988), Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim(Eds.) *Emerging Leadership Vistas*. 29-49. Lexington Books.
- Avolio, B. J., and B. M. Bass(1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership," *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B. J., B. M. Bass, and D. I. Jung(1999), "Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barling, J., T. Weber, and E. K. Kelloway(1996), "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment," *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press: New York.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1998), *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio(1992), *Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S*, Binghamton. NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio(1993), "Transformational leadership and organizational culture," *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson(2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Beyer, J. M.(1981) *Ideologies, values, and decision making in organizations*. In Paul C. Nystrom and William H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*: 166-202. New York: Oxford University Press.
- Blau, P.(1964), *Exchange of power in social life*. New York: Wiley.
- Bono, J. E. and T. A. Judge(2003), "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders," *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bryman R.(1992), *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage: London.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Burnside, R. M.(1990), Improving corporate climates for creativity. In West, M. A. Farr, J. L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*. Wiley, Chichester, 256-284.

- Chatman, J.(1991), "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cheng, B. S., D. Y. Jiang, and J. H. Riley(2003), "Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis?" *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334.
- Christ, O., R. Van Dick, U. Wagner, and J. Stellmacher(2003), "When teachers go the extra-mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers," *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Conger, J. A.(1989), "The Charismatic leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership," San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo(1987), "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo(1998), *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curphy, G.J.(1992), "An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance," In K.E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, (pp. 177-187). Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.
- Davis, S.(1984), *Managing corporate cultures*. Cambridge, MA:Ballinger.
- Deal, E. and A. A. Kenny(1982), *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deluga, R. (1988), "Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies," *Group & Organizational Studies*, 13, 456-467.
- Den Hartog, D.N., J. Van Muijen, and P.L. Koopman(1997), "Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dukerich, J. M., B. R. Golden, and S. M. Shortell (2002), "Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians," *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment," *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Epitropaki, O. and R. Martin(2005), "The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification," *Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Feinberg, B. J., C. Ostroff, and W. W. Burke(2005), "The role of within-group agreement in understanding transformational leadership," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 471-488.
- Foa, U. G. and E. B. Foa(1974), *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Fuller, J. B., C. E. Patterson, K. Hester, and D. Y.

- Stringer(1996), "A quantitative review of research on charismatic leadership," *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- Gardner W. J. and B. J. Avolio(1998), "The charismatic relationship: a dramaturgical perspective," *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gaspar, S.(1992), *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University.
- Hogg, M. A.(2001), "A social identity theory of leadership," *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- House, R. J.(1977), A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and Larson, L. L(Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: South-ern Illinois University Press.
- House R. J., J. Woycke, and E. M. Foder(1988), Charismatic and non-charismatic leaders: difference in behavior and effectiveness. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, and associates (Ed), *Charismatic leadership: the elusive in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M. and B. J. Avolio(1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Jassen, O.(2000), "Job demand, perceptions of effort-reward fairness and innovation work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jassen, J.J.P., G. George, F.A.J., Van den Bosch, and H.W. Volberda(2008), "Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transfronational leadership," *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jung, D.I., C. Chow, and A. Wu(2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings," *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kahai, S. S., J. J. Sosik, and B. J. Avolio(2003), "Effects of leadership style, anonymity, and reward on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context," *Leadership Quarterly*, 14, 499-525.
- Kanter, R. M.(1988), When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, in Staw B. M. and Cummings L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 10, 169-211.
- Kark, R., B. Shamir, and G. Chen(2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 321-341.
- Katz, D. and R.L. Kahn(1978), *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kelman, H. C.(1958), "Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change," *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kets de Vries, M. F.(1988), Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led. In J. A. Conger and R. N. Kanungo(Eds.), *Charismatic leadership*(237-252). San-Francisco: Jossey-Bass.

- Kilman, R., M. Saxton, and R. Serpa(1984), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koh, W. L., R. M. Steers, and J. R. Terborg(1995), "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 1995, 319-333.
- Kreiner, G. E., E. C. Hollensbe, and M. L. Sheep (2006), "Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance," *Academy of Management Journal*, 49, 1031-1057.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner(1987), *The leadership challenge*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Liao, H. and A. Chuang(2007), "Transformational service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Lieven, F., P. Van Geit, and P. Coetsier(1997), "Identification of transformational leadership Qualities: An examination of potential Biases," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Lowe, K. B., N. Kroeck, and N. Sivasubramaniam (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature," *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter (1991), "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Mael, F. and B. E. Ashforth(1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Martin, R. and O. Epitropaki(2001), "Role of organizational identification on implicit leadership theories(ILTs), transformational leadership and work attitudes," *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor(2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Masterson, S. S. and C. Stamper(2003), "Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490.
- McCoy, C. S.(1985), *Management of Values*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- O'Reilly, C. and J. Chatman(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. Caldwell (1991), "People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Okkonen, M. E. and J. Lipponen(2006), "Relation-

- ships between organizational justice, identification with organizations and work unit, and group-related outcomes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W.(1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12 (43-72), Greenwich, CT: JAI Press.
- Patterson, C., J.B. Fuller, K. Kester, and D.Y. Stringer(1995), *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Pawar, B. S. and K. K. Eastman(1997), "The Nature and Implication of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination," *Academy of Management Review*, 22(1), 80-119.
- Piccolo, R. F. and J. A. Colquitt(2006), "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics," *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim, and E. S. Williams (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study," *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer(1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter(1990), "Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Pratt, M. G.(1998), To be or not to be: Central question in organizational identification. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey(Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversation*(171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G., K. W. Rockmann, and J. B. Kaufmann (2006), "Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents," *Academy of Management Journal*, 49, 235-262.
- Rupp, D. E. and R. Cropanzano(2002), "The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Scott, S. G.(1997), "Social identification effects in product and process development teams," *Journal of Engineering and Technology Management*, 14, 97-127.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994), Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-

- 607.
- Sharmir, B., R. J. House, and M. B. Arthur(1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory," *Organizational Science*, 4, 577-594
- Sharmir, B., E. Zakay, E. Breinin, and M. Popper (1998), "Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance," *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Sharmir, B., E. Zakay, E. Breinin, and M. Popper (2000), "Leadership and social identification in military units," *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 612-640.
- Shin S. J. and J. Zhou(2007), "When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator," *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.
- Sluss, D. M. and B. E. Ashforth(2007), "Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships," *Academy of Management Review*, 32(2), 9-32.
- Smidts, A., A. Pruyn, and C. B. M. Riel(2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification," *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Twigg, N.W., J.B. Fuller, and K. Hester(2008), "Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors," *L Labor Res*, 29, 27-41.
- Van de Ven, A. H. and D. L. Ferry(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley and Sons, Inc., New York, NY, 1980.
- Van Dick, R., U. Wagner, J. Stellmacher, and O. Christ(2004), "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?" *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D.(2000), "Work motivation and performance: A social identity perspective," *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Van Knippenberg, D., B. Van Knippenberg, D. D. Cremer, and M. A. Hogg(2004), "Leadership, self, and identity: A review and research agenda," *Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Vera, D. and M. Crossan(2004), "Strategic leadership and organizational learning," *Academy of Management Review*, 20(2), 222-240.
- Waldman, D. A., G. G. Ramirez, R. J. House, and P. Puraman(2001), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty," *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, and W. Zhu(2008), "How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs," *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Walumbwa, F. O. and C. A. Hartnell(2011), "Understanding transformational leadership employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy," *The British Psychological Society*, 84, 153-172.
- Wang, H., K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, and Z. X. Chen(2005), "Leader-member exchanges

- as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wilkins, A. and W. Ouchi(1983), "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-618.
- Yammarino, F. J. and A. J. Dubinsky (1994), "Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions," *Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Yukl, G.(1989), "Managerial leadership: A review of theory and research," *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G.(1998), *Leadership in Organization*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G.(1999), "An evaluative essay on current conceptions of effective leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G.(2010), *Leadership in Organization*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Zdaniuk, B. and J. M. Levine(2001), "Group loyalty: Impact of members' identification and contributions," *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 502-509.
- Zellars, K. L. and B. J. Tepper(2003), "Beyond social exchange: New direction for organizational citizenship behavior theory and research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 395-424.

The Effects of Transformational Leadership on In-Role Behavior, OCB and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Personal Identification and Social Identification

Dongmin Yang* · Duksup Shim**

Abstract

The purpose of this study is to examine the influence of a leader's transformational leadership on follower's in-role behavior, organizational citizenship behavior(OCB), and innovative behavior. In addition, we attempt to verify the mediating effect of social identification with the work unit and personal identification with the leader on the relationships between a leader's transformational leadership and in-role behavior, OCB, and innovative behavior. While prior studies have usually tackled the relationship between transformational leadership and follower's in-role behavior, OCB, and innovative behavior, they have rarely examined the mediating effects of social identification and personal identification on these relationships.

Based on prior literature, this study derives following hypotheses.

- H 1: Transformational leadership will be positively related to social identification of subordinates.
- H 2: Transformational leadership will be positively related to personal identification of subordinates.
- H 3: Transformational leadership will be positively related to in-role behavior of subordinates.
- H 4: Transformational leadership will be positively related to OCB of subordinates.
- H 5: Transformational leadership will be positively related to innovative behavior of subordinates.

* Associate Professor, BK 21 ① Biz Convergence Team, College of Business Administration, Chonnam National University

** Lecturer, College of Business Administration, Chonnam National University

H6: Social identification will mediate the relationship between transformational leadership and in-role behavior, OCB, and innovative behavior.

H7: Personal identification will mediate the relationship between transformational leadership and in-role behavior, OCB, and innovative behavior.

To test the proposed hypotheses in our study, we collected data via a survey on data 300 employees in 11 organizations, and after excluding unanswered items questionnaires, total of 213 employees data is used for analysis.

Hierarchical regression analysis is used to test the proposed hypotheses. Sobel test is used to test the significance of the mediating effects of social identification and personal identification. The major findings are as follows: First, as predicted, a leader's transformational leadership were positively associated with social identification and personal identification. thus providing evidence that transformational leaders are likely to exert their influence on followers by affecting their feelings of identification. Second, transformational leadership is closely related to in-role behavior, OCB, and innovative behavior. Third, personal identification and social identification have turned out to have a full or partial mediation effect on the relationship between transformation leadership and in-role behavior, between transformation leadership and OCB, and between transformation leadership and innovative behavior. That is, this result indicated that a leader's transformation leadership indirectly effects on in-role behavior, OCB, and innovative behavior through social identification and personal identification. Finally, however, when we entered transformational leadership, personal identification and social identification simultaneously into the equations, social identification fully or partially mediates the relationship between transformational leadership and in-role behavior, OCB and innovative behavior, whereas personal identification only mediates the relationship between transformational leadership and OCBO. Consistent with Kark, Shamir and Chen(2003), results also suggested that different mechanisms (personal or social identification) could, at least partially, account for these different outcomes (in-role behavior, organizational citizenship behavior, and innovative behavior of followers) of transformational leadership.

Given the small number of samples, this study constitutes an exploratory attempt in nature. Caution must be exercised in attempting to interpret findings and to generalize the recommendations. The results proposed in this study must be validated by further research in diverse research settings. The results of this study are limited by its cross-sectional design and by the use of a single method of data collection. Causality could not be claimed due to the

cross-sectional nature of the data. Longitudinal and experimental designs are needed to settle the dynamic relationships between transformation leadership and in-role behavior, organizational citizenship behavior, and innovative behavior. Additionally, although the hypothesized model was consistent with the data, there may be other, untested variables that might reflect a more complex process than is depicted in our model. For a comprehensive model of transformational leadership, future research must consider other variables, which may have complementary or substitute relationships with personal or social identification.

Despite its limitations, the study has made several tentative contributions to the literature on transformational leadership in organizations. In general, the results of the study provide fairly strong support for the hypothesized relationships between transformational leadership, followers' identification with the leader and the organizational unit, in-role behavior, organizational citizenship behavior, and innovative behavior. Furthermore, support was also found for the hypothesized differential roles of personal and social identification in mediating the relationships between transformational leadership and followers' in-role behavior, organizational citizenship behavior, and innovative behavior.

Key words: Transformational leadership, In-role behavior, Organizational citizenship behavior (OCB), Innovative behavior, Social identification, Personal identification