

Comportamientos de ciudadanía organizativa: Análisis de los antecedentes de la dimensión orientada al cambio

Pep Simo¹, Jose M Sallan¹, Mihaela Enache¹

¹ Depart. d'Organització d'Empreses. Escola Tècnica Superior d'Enginyeries Industrial i Aeronàutica de Terrassa. Universitat Politècnica de Catalunya. C. Colón, 11, 08224. Terrassa.
mercedes.lopez-dominguez@upc.edu, pep.simo@upc.edu, jose.maria.sallan@upc.edu,
mihaela.enache@upc.edu

Palabras clave: comportamientos de ciudadanía organizativa, liderazgo, clima organizativo innovador, personalidad proactiva

1. Introducción

En las dos últimas décadas numerosos estudios han reflejado un creciente interés, tanto a nivel científico como empresarial, acerca de los comportamientos de ciudadanía organizativa u *organizational citizenship behavior* (OCB) (Podsakoff et al. 2000). En la literatura sobre comportamientos de ciudadanía organizativa, se muestra la necesidad de distinguir entre las formas afiliativas y las dirigidas hacia el cambio, así como la necesidad de identificar los antecedentes propios de cada una de ellas (Van Dyne et al., 1995). La mayoría de investigaciones del área de recursos humanos se ha centrado en el estudio de los antecedentes de las componentes afiliativas (Bettencourt, 2004). Una cuestión pendiente es, por tanto, establecer los antecedentes de los comportamientos OCB orientados al cambio Podsakoff et al. (2000), cuestión que pocos autores han tratado (e.g. Choi, 2007; Bettencourt, 2004).

El hecho que un individuo presente comportamientos de OCB, o cualquier otro, es función de su propia habilidad, motivación y oportunidades para adoptarlo. La motivación y habilidad vienen determinadas tanto por factores individuales como por factores contextuales. Dos factores contextuales fundamentales son la influencia que su líder ejerce en su motivación, y las oportunidades que el individuo tiene para acometer estos comportamientos en el contexto del clima organizativo al cual está sometido. La motivación determinará cómo trabajará el individuo, mientras que la combinación de la habilidad propia y de las oportunidades que se le ofrezcan, determinarán la exhibición de comportamientos ciudadanos orientados al cambio. De este modo, el liderazgo puede influenciar en la motivación, habilidad y oportunidad del individuo utilizando diferentes mecanismos (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006).

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre algunos aspectos del liderazgo organizativo y el comportamiento ciudadano orientado al cambio. Los aspectos del liderazgo considerados son dos subdimensiones de la dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional: el liderazgo desarrollador y el liderazgo de soporte (Rafferty y Griffin, 2006) considerando la influencia de la personalidad proactiva del individuo (Choi, 2007), así como el contexto organizativo, evaluando el clima organizativo innovador en el que actúan el individuo y su superior.

Para tal objetivo, se ha planteado una investigación *cross-section* cuantitativa. De este modo se espera conocer en más profundidad los antecedentes asociados a los comportamientos

OCB orientados al cambio, para fundamentar la aplicación de políticas de recursos humanos más efectivas en el ámbito de las organizaciones a partir de la tipología de liderazgo establecida entre el superior y el propio individuo.

2. Marco Teórico

Choi (2007) indica que de las siete dimensiones identificadas por Podsakoff et al. (2000) sólo una, la iniciativa individual, puede denotarse como un comportamiento asociado a la intención de inducir cambio. Las otras seis formas restantes pueden incluirse dentro de la categoría de comportamientos OCB afiliativos definidos por Van Dyne et al. (1995). En referencia a estos comportamientos, como indica Bettencourt (2004), el estudio de Van Dyne et al. (1995) denota la distinción conceptual que ha de realizarse entre las formas afiliativas y de cambio de los comportamientos *extra-role*; siendo esta distinción el punto de partida para el desarrollo de modelos de antecedentes de los comportamientos OCB orientados al cambio.

En base a la diferenciación ofrecida por LePine y Van Dyne (2001) entre los comportamientos afiliativos y *voice*, y la definición de *taking charge* ofrecida por Morrison y Phelps (1999), Choi (2007) retoma la dimensión *change-oriented OCB* ofrecida por Bettencourt (2004), y la redefine como los esfuerzos constructivos realizados por los individuos para identificar y aplicar cambios con respecto a los métodos de trabajo, políticas y procedimientos para mejorar la situación y el rendimiento de la organización. Estudios previos indican la importancia de las propias características personales del individuo para acometer comportamientos de OCB orientados al cambio dada su naturaleza disruptiva (Bettencourt, 2004; LePine y Van Dyne, 2001). Todo y esto, aunque la literatura indica que las propias características del individuo son esenciales, también indica que no son suficientes. Son necesarios unos factores contextuales que ayuden y permitan realizar tales comportamientos orientados al cambio sin que comporten una percepción de riesgo para el individuo que los acomete (Bettencourt, 2004). De entre estos factores, el liderazgo ha sido uno de los más reconocidos y tratados por la literatura. (e.g., Morrison y Phelps, 1999; Bettencourt, 2004; Choi, 2007).

Liderazgo Transformacional: la componente consideración individualizada

Para Podsakoff et al. (1990) la verdadera esencia del liderazgo transformacional es que los líderes provoquen que los seguidores vayan más allá de lo que se espera de ellos. Como resultado, el efecto más importante de liderazgo transformacional se ha de dar en el desempeño *extra-role*. El constructo liderazgo transformacional parte de la distinción que Burns (1978) realizó entre un liderazgo transformacional y transaccional. Mientras el líder transaccional inicia el contacto con sus seguidores en un esfuerzo de intercambio a partir de recompensas o apoyo mutuo, el líder transformacional llega a un nivel superior de motivación en el que las aspiraciones y objetivos colectivos trascienden a los individuales. Bass (1985) define el liderazgo transformacional como aquel que puede ser observado a través de la existencia de cuatro dimensiones: influencia idealizada, definida como la actuación del líder como un modelo carismático para los seguidores; motivación inspiradora, que implica la articulación de una clara y atractiva visión que dinamiza a los seguidores a ver el futuro con optimismo; estimulación intelectual, que incide sobre la creatividad y la aportación de soluciones; y consideración individualizada, que conlleva la consideración y apoyo a las necesidades individuales de los seguidores, centrándose en el desarrollo del seguidor más que en la toma de decisiones participativa.

Choi (2007) examina algunos de los antecedentes contextuales de los comportamientos OCB orientados al cambio. En su estudio concluye que el liderazgo de apoyo no ofrece relación alguna con este tipo de comportamiento. Este hecho lleva a creer que no existe

relación entre la dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional y los comportamientos OCB orientados al cambio, si se identifica el liderazgo de apoyo con la componente de consideración individualizada. Esta suposición partiría del hecho de que todo y que ambas teorías de liderazgo se han desarrollado como literaturas separadas, algunos autores han indicado que ambas dimensiones son indistinguibles (Hunt, 1991), presentando evidencia empírica de su elevada correlación (Seltzer y Bass, 1990).

A pesar de todo, Bass y Avolio (1993) han considerado que las dimensiones de consideración individualizada y de liderazgo de apoyo son sutilmente diferentes. Rafferty y Griffin (2006) tomando la descripción de Avolio y Bass (1995) en la que indican que una gran parte de la consideración individualizada del liderazgo transformacional es de tipo desarrollador, denotan la diferenciación que ha de realizarse entre las subcomponentes liderazgo de apoyo y liderazgo desarrollador. Para esto, los autores adoptan una definición del liderazgo de apoyo basada en el apoyo emocional que House (1981) había referenciado, definiéndolo como aquel liderazgo que se preocupa y toma en cuenta las necesidades y preferencias de los individuos al tomar decisiones. Por contra, para definir el liderazgo desarrollador toman como punto de partida la definición de Bass (1985) de la consideración individualizada cuando trata sobre términos de desarrollo profesional. Para Rafferty y Griffin (2006) todo y que el liderazgo desarrollador y el liderazgo de apoyo están fuertemente correlacionados, son dos construcciones empíricas distintas. Por tanto, no conviene oscurecer las relaciones que puedan establecerse entre diferentes comportamientos con ambas subdimensiones, considerándolas como una única.

Como indican Avolio y Bass (1995), los cambios que se producen en base a un liderazgo transformacional han de ser examinados más allá de la relación diádica entre el líder y el seguidor; es necesario incluir el contexto que el que ambos se sitúan. Además, tal y como sostienen, aún y cuando los individuos han desarrollado su capacidad de innovación, su voluntad para realizar esfuerzos productivos puede estar condicionada por las creencias sobre las consecuencias que este tipo de acciones puede tener en un entorno determinado (Mumford y Gustafson, 1988). Así pues, parece fundamental observar el clima organizativo como un factor mediador entre el liderazgo y los comportamientos OCB.

Asimismo, como denotan , el acceso a recursos puede ser la oportunidad para aquellos individuos que adopten comportamientos orientados al cambio (Fuller et al., 2006), pero sólo algunos de ellos podrán aprovechar esta oportunidad. Cabe pues considerar que, a pesar de la gran importancia que el liderazgo y la percepción del clima ejercen en los comportamientos orientados al cambio, éstos no solo dependen de estos factores contextuales sino también de las propias características del individuo. En este sentido, y en relación a las indicaciones de Choi (2007), existe la posibilidad que los individuos que presentan una personalidad proactiva puedan responder de forma positiva a los contextos que ofrezcan un mayor número de oportunidades. Aparece pues, la personalidad proactiva como una posible variable mediadora entre la presencia de un determinado tipo de liderazgo y la realización por parte del individuo de comportamientos ciudadanos orientados al cambio.

Clima organizativo innovador

Morrison y Phelps (1999) sugieren en su estudio que el apoyo de la alta dirección en promover un clima organizativo innovador es importante para que los individuos muestren acciones dirigidas hacia el cambio. Es necesario que el clima organizativo proporcione soporte a tales acciones, dado que los comportamientos orientados al cambio pueden conllevar una percepción de riesgo por parte del que los ejerce (Dutton y Ashford, 1993).

Deluga (1992) argumenta que el liderazgo transformacional, en sus dimensiones de consideración individualizada y carisma, cataliza los intercambios sociales convencionales, estimulando a los individuos a ir más allá de las metas iniciales y sus propios intereses. Para Kanter (1988), el proceso de innovación se da a partir de tres estadios. Un primer estadio que se inicia a partir del reconocimiento y generación de ideas o soluciones nuevas o adoptadas; un segundo en el que se buscan patrocinadores en la organización para llevarlas a cabo; y finalmente, un tercero, en la que se completa la idea y se produce un prototipo o modelo de la innovación. Este patrocinio o *sponsorship* es el que la consideración individualizada podría ofrecer a través de la creación de un clima organizativo innovador.

La importancia del apoyo a la innovación ofrecida por la dirección de la organización (Scott y Bruce, 1994), así como el papel que del liderazgo transformacional ejerce, han sido establecidos por la literatura (e.g, Gumusluoglu e Ilsev, 2009). En términos de cambio e innovación, la investigación en I+D y liderazgo ha mostrado que las relaciones de intercambio social de alta calidad, están asociadas a la innovación y a la creatividad (Scott y Bruce, 1998). Del mismo modo, los individuos que perciben una relación positiva de intercambio social con su supervisor definen esta relación en términos más abiertos. Esto promueve a su vez un contexto organizativo abierto hacia el cambio y hacia la innovación (Bettencourt, 2004). En este sentido, Choi (2007) señala que un clima innovador ayuda a acometer comportamientos OCB orientados al cambio.

En términos de riesgo percibido por los individuos para acometer comportamientos de orientados al cambio, la literatura ha indicado que la existencia de relaciones de confianza con los superiores crea un clima de seguridad psicológica que a su vez reduce la imagen del nivel de riesgo percibido (Ashford et al, 1998). Para Organ (1988), los individuos que perciben una relación de intercambio positiva con la organización o su inmediato supervisor, definen esta relación de forma abierta, y están dispuestos a ir más allá de lo que se les supone por el rol que deben acometer. Dado que los comportamientos OCB orientados al cambio conllevan percepción de riesgo por parte del individuo, es necesario que el clima organizativo proporcione soporte a tales acciones. Así, en referencia al soporte a la innovación que Scott y Bruce (1994) definen (grado en que la organización está abierta al cambio, da soporte a nuevas ideas y tolera la diversidad de sus miembros), es posible suponer que un liderazgo de apoyo que promueva tal soporte promoverá la realización de comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio por parte del individuo.

Hipótesis 1: la percepción de un clima innovador de soporte a la innovación tendrá un efecto mediador entre el liderazgo de apoyo y la aparición de comportamientos OCB dirigidos hacia el cambio.

La percepción de un clima organizativo innovador no solo se basa en el apoyo percibido, sino que también depende de la percepción de los recursos disponibles (personal, tiempo y financiación) (Scott y Bruce, 1994). Para Conger (1999) el líder transformacional mediante la consideración individualizada construye la auto-confianza y el desarrollo personal del seguidor, lo que lleva al fortalecimiento psicológico de éste último, lo que le podría estimular a mostrar comportamientos OCB orientados al cambio. Asimismo, la responsabilidad por el cambio ha sido asociada positivamente a la *role breadth self-efficacy* (RBSE), término que hace referencia al grado en que los individuos se sienten capaces de realizar tareas más allá de exigencias prescritas (Fuller et al. 2006). Esta asociación permite establecer una relación entre este estado cognitivo del individuo y el liderazgo desarrollador (Rafferty y Griffin, 2006), pues la RBSE está asociada positivamente al liderazgo desarrollador, y con con el liderazgo de apoyo. Por tanto, cabe suponer que un liderazgo desarrollador puede proveer de estos recursos y oportunidades.

Hipótesis 2: la percepción de un clima innovador que ofrezca la percepción de suficientes recursos disponibles para la innovación tendrá un efecto mediador entre el liderazgo desarrollador y la realización de comportamientos OCB orientados al cambio.

Personalidad proactiva

Todo y que investigaciones anteriores han denotado que los individuos con una personalidad proactiva muestran una actitud positiva hacia los cambios (Crant, 2000), no se ha establecido la relación existente entre la personalidad proactiva con los comportamientos ciudadanos orientados al cambio. Bateman y Crant (1993) introducen el término personalidad proactiva como un constructo que identifica una disposición individual estable que hace tender al individuo a efectuar cambios en su entorno. Las personas proactivas identifican oportunidades y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, entran en acción, y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. En cambio, las personas pasivas y reactivas prefieren adaptarse a las circunstancias antes que cambiarlas (Crant, 2000). Estas características sugieren que la personalidad proactiva refleja la preparación de asumir responsabilidades para un cambio constructivo (Fuller et al., 2006).

Como indica Crant (2000), las personas no son siempre receptores pasivos sino que pueden cambiar intencional y directamente sus circunstancias. La investigación ha establecido relaciones positivas entre la personalidad proactiva y el liderazgo carismático y transformacional (Crant y Bateman, 2000; Deluga, 1998; Bateman y Crant, 1993), así como con la innovación en las organizaciones (Parker, 1998). En la investigación de Fuller et al. (2006), en la que estudian los antecedentes de los comportamientos proactivos definidos por los autores como: *Voice Behavior* (comunicaciones constructivas orientadas al cambio) y *Continuous Improvement* (desempeño proactivo en el puesto de trabajo) la personalidad proactiva está positivamente relacionada con ambos comportamientos mediante el acceso a los recursos y a la información estratégica, así como de la responsabilidad por el cambio constructivo que el individuo presente. En este sentido, algunos individuos pueden sentirse responsables hacia un cambio constructivo por las oportunidades ofrecidas en la adquisición de nuevas habilidades, así como de la obtención de *sponsorship* y apoyo en su carrera profesional (Parker et al, 2001). Rafferty y Griffin (2006) indican que con el fin de infundir confianza en los seguidores sobre su capacidad para llevar a cabo una amplia gama de tareas proactivas los líderes deben tratar de proporcionar a los seguidores *coaching* y formación para la mejora de sus habilidades y capacidades. Tal y como Fuller et al. (2006) sugieren, el acceso a los recursos y a la información estratégica puede ser la oportunidad necesaria para aquellos individuos que adopten comportamientos orientados al cambio, aunque sólo algunos de ellos respondan a esta oportunidad. Esto permite sugerir una relación entre la aparición de comportamientos ciudadanos orientados al cambio y un liderazgo de tipo desarrollador en función de la personalidad proactiva del individuo.

Hipótesis 3: la proactividad del individuo actuará como mediadora en la relación entre el liderazgo desarrollador y la aparición de comportamientos OCB dirigidos hacia el cambio.

En la figura 1, se muestran las tres relaciones de mediación definidas en las hipótesis, que dan lugar a un modelo de relación entre las facetas de la dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional y los comportamientos OCB orientados al cambio.

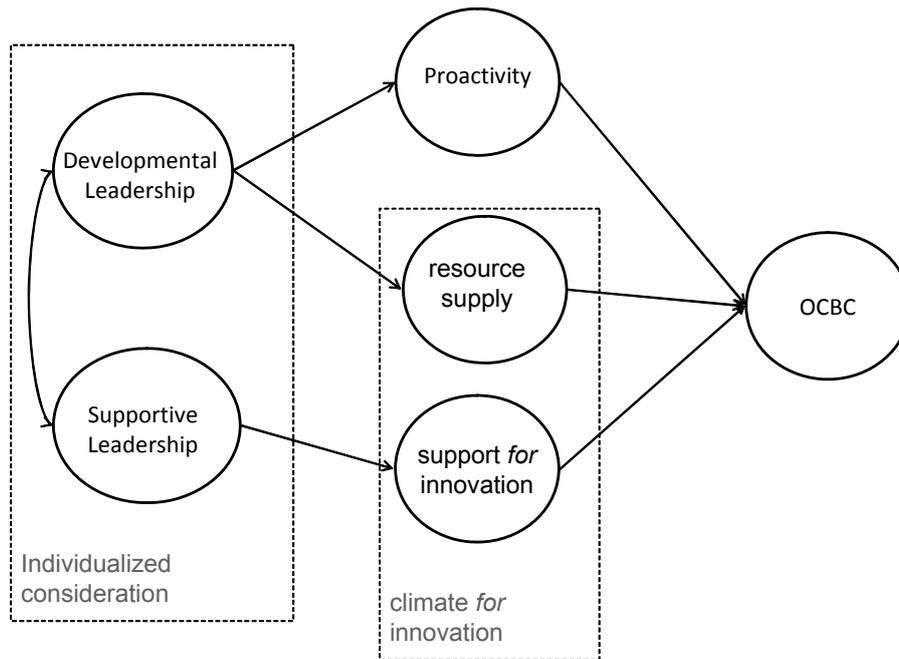


Figura 1. Modelo de relaciones entre la consideración individualizada y el OCB orientado al cambio (elaboración propia)

3. Muestra y medidas

Con la finalidad de analizar los antecedentes de los comportamientos ciudadanos orientados al cambio, se seleccionó una muestra de individuos con experiencia profesional y que en el momento de la realización del estudio estaban en activo. A los participantes se les envió un correo electrónico, explicándoles el objetivo de la investigación y sugiriéndoles participar en una encuesta por Internet. Se obtuvieron de este modo $N = 165$ respuestas válidas. La media de edad de los participantes fue de 34,88 años ($DT=9,47$), con una experiencia laboral promedio de 12,87 años ($DT=9,45$). El 55,15 % de los participantes fueron mujeres. Los encuestados tenían una antigüedad media en su trabajo de 7,09 años ($DT=8,22$). Un 38,79% de los informantes trabajaban para empresas grandes, un 38,18% para empresas pequeñas, y finalmente, un 23,03% eran empleados de pequeñas y medianas empresas. En lo que se refiere a la formación académica, la mayoría de los encuestados (61,82%) eran diplomados/ingenieros técnicos y licenciados/ingenieros superiores, un 33,33% tenían estudios secundarios y primarios y un 4,85% eran doctores. Los informantes representaban varios sectores (21,82 % administración pública; 1,21 % asesoría jurídica y abogacía; 1,21% banca, finanzas y seguros; 4,24% comercial; 1,21% consultoría y formación; 5,45% docencia e investigación; 8,84% enseñanza no universitaria; 26,67% industria, fabricación y distribución; 1,21% informática; 0,61% laboratorio; 9,09% medios de comunicación; 1,82% sanidad; 3,64% transporte y turismo y 13,33% otros).

Las variables independientes, es decir, los dos componentes de la consideración individualizada, se evaluaron utilizando las escalas de liderazgo desarrollador (DEV) y liderazgo de apoyo (SUP), desarrolladas por Rafferty y Griffin (2006), de 3 ítems cada una. Las alfas de Cronbach para cada una de estas escalas resultaron ser de 0,914 y 0,907 respectivamente. La proactividad (PRO) se evaluó con una escala de seis ítems desarrollada por Bateman y Crant (1993). La alfa de Cronbach para esta escala es de 0,744. El clima innovador se evaluó utilizando seis ítems de la escala de dos dimensiones de Scott y Bruce (1994), incluyendo la percepción de recursos disponibles (REC) y el apoyo percibido para la innovación (INN). Las alfas de Cronbach para estas dos dimensiones fueron de 0,801 y 0,718. Finalmente, los comportamientos ciudadanos orientados al cambio (OCBC) se

midieron utilizando la escala de Choi (2007) de cuatro ítems, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0,685. Todas las escalas están compuestas de preguntas de tipo Likert de cinco puntos.

4. Resultados y discusión

Para la contrastación de las tres hipótesis de mediación del modelo, se optó por evaluar el ajuste de diversos modelos de ecuaciones estructurales. El modelo 1 corresponde a las relaciones definidas en la figura 1, además de las relaciones directas entre el liderazgo desarrollador, el liderazgo de apoyo y la ciudadanía organizativa. Los modelos 2 y 3 permiten evaluar las relaciones de mediación que se observan en el modelo 1.

<i>Relación</i>	<i>Modelo 1</i>	<i>Modelo 2</i>	<i>Modelo 3</i>
DEV -> PRO	0,139***	0,146***	
DEV -> REC	0,213***	0,216***	
SUP -> INN	0,616***		
PRO -> OCBC	0,486***	0,487***	
INN -> OCBC	-0,064	0,401***	
DEV -> OCBC	-0,034	0,028	0,173***
SUP -> OCBC	0,115		
Grados libertad	200	99	13
Ji cuadrada	395,9*	173,19*	15,14
RMSEA	0,077	0,068	0,032

Tabla 1. Resultados del análisis de los modelos de ecuaciones estructurales (* $p < 0,1$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$).

El modelo 1 se ajusta razonablemente bien a la matriz de covarianzas entre las variables observables: el RMSEA es inferior a 0,08, y la Ji cuadrada es algo inferior a los grados de libertad del modelo. Se observa en este modelo que todas las relaciones definidas son significativas, excepto las relaciones directas entre las dos componentes de liderazgo y la OCB, y el apoyo percibido a la innovación y la OCB. El hecho de que esta última relación no sea significativa, muestra que no tiene lugar el efecto mediador del clima innovador entre el liderazgo de apoyo y la OCB prevista en la hipótesis 1. Este modelo sí que confirma, por el contrario, las relaciones de mediación entre el liderazgo desarrollador y la OCB definidas en las hipótesis 2 y 3. Las relaciones entre el liderazgo desarrollador, la personalidad proactiva, el clima organizativo de apoyo a la organización y la OCB son todas significativas, y con los signos previstos en las hipótesis. Para contrastar las hipótesis 2 y 3 se definieron los modelos 2 y 3, a fin de evaluar las relaciones de mediación previstas en éstas. La bondad de ajuste de estos modelos es algo mejor que la del primer modelo, con RMSEA inferiores a 0,07 en los dos casos. En el modelo 2, las relaciones de mediación que implican a la proactividad y el soporte a la innovación siguen siendo significativas, y la relación directa entre el liderazgo y la OCB no es significativa en el modelo 2, y sí en el modelo 3. Estos resultados confirman las dos relaciones de mediación (James et al., 2006), y por tanto las hipótesis segunda y tercera. Así pues, los datos confirman que el liderazgo desarrollador puede inducir actitudes de ciudadanía organizativa orientados al cambio, en individuos con personalidad proactiva y que perciben que disponen de recursos para desarrollar su actividad.

5. Conclusiones y líneas futuras

Los resultados obtenidos muestran que la relación entre el liderazgo desarrollador y los comportamientos orientados al cambio no es directa, sino que está mediada por características propias del individuo (personalidad proactiva), y del contexto organizativo

en que interactúan líder y seguidor (clima organizativo de percepción de disponibilidad de recursos). Estos resultados están en línea con otras investigaciones, que han confirmado relaciones de mediación entre liderazgo y comportamientos de ciudadanía organizativa (e. g., Wang et al., 1995). Los resultados muestran también que no existe relación, ni directa ni mediada por otras variables, entre el liderazgo de soporte y la orientación al cambio. El hecho de que dos facetas de un mismo constructo (la consideración individualizada) presenten relaciones diferentes con un comportamiento, muestra que son dos subdimensiones bien definidas de liderazgo, confirmando así las previsiones de Rafferty y Griffin (2006) y de Choi (2007).

Una limitación de este estudio es el reducido tamaño muestral. Esto afecta a la no significación de relación, con los datos de esta investigación, entre el clima de soporte a la innovación y la ciudadanía organizativa orientada al cambio. Este resultado puede deberse a que la relación efectivamente no exista, o a que la relación es demasiado débil para poder ser apreciada con esta muestra. Una investigación centrada en el liderazgo de soporte, con un mayor tamaño muestral, puede ser una aportación relevante al estudio de la relación entre liderazgo y cambio.

En cualquier caso, de los resultados obtenidos cabe deducir que para inducir mediante el liderazgo actitudes de orientación al cambio, es más efectivo un tipo de liderazgo centrado en procurar el desarrollo profesional de los subordinados (liderazgo desarrollador), que el liderazgo caracterizado por tener en cuenta las necesidades de los subordinados a la hora de tomar decisiones (liderazgo de soporte). El liderazgo desarrollador será particularmente efectivo en individuos con personalidad proactiva, y en contextos organizativos en los que exista percepción de disponibilidad de recursos organizativos.

Referencias

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199–218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, pp. 112-122.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 103–118.
- Bettencourt, L. A. 2004. Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 165-180.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 4, pp. 467-484.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 435–462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 63-75.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, pp. 145–179.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, pp. 237–247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Deluga, R. J. (1998). Leader–member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate–supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*, Vol. 23, pp. 189–216.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 397–428.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 1089–1120.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461–473.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- James, L. R.; Mulaik, S. A.; Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, Vol. 9, pp. 233–244.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 853–868.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 403–419.
- Mumford, M. D., Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 27–43.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role-breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 835–852.
- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1085–1100.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513–563.

- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006) Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 79, pp. 37-61.
- Scott, S. G. and Bruce R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 580–607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 45, pp. 3-10
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 693-703.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings, & B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17 , pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wang, H.; Law, K. S.; Hackett, R. D.; Wang, D.; Cheng, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and follower's performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 420-432.