

A Study on the Application of Competing Values Framework in Military Training Organization Leadership and Effectiveness

游駿弘、邱創鈞

E-mail: 9707250@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

In this study, we explored the relationship between leadership behavior and organizational effectiveness based on competing values framework, and also used this framework for foundation military training units, with the aim of testing it theoretically and practically. We adopted the method of cross-sectional questionnaire survey. "Leadership behavior" is divided into quadrants such as Compete, Create, Collaborate, and Control; "Organizational effectiveness" is divided into Rational Goal, Open System, Human Relation, and Internal Process. We took draftees of substitute military service as the subject of study, and sent out 542 questionnaires, collecting 469 effective questionnaires, with an effective rate of 87.32%. Then, we used descriptive statistics, one-way ANOVA and structural equation modeling to do research on hypothetical statistical analysis. Research results are shown as follows: (1) For the leadership behavior of administrative cadre, the emphasis is placed on "Compete Quadrant" and "Control Quadrant". "Competitor" and "Coordinator" are most highly perceived. (2) For the organizational effectiveness, the emphasis is placed on "Rational Goal" and "Internal Process". "Goal Accomplishment" is valued. (3) Perception of leadership behavior and organizational effectiveness by draftees with different backgrounds will vary with "Age" and "Education Background". (4) Leadership behavior and organizational effectiveness are related positively. (5) Various quadrants of leadership behavior affect not only the organizational effectiveness of the corresponding quadrant but also those of non-corresponding quadrants. (6) Scores for all aspects of leadership behavior and organizational effectiveness of high-performance sample cluster are significantly higher than those of low-performance sample cluster. Models presented are different significantly. This study not only validated the theoretical foundation of competing values framework but also put forward suggestions on foundation military training and some topics for future study.

Keywords : competing values framework ; leadership behavior ; organizational effectiveness ; structural equation modeling

Table of Contents

| | | | | | |
|----------------|----|-------------------------------|-----|-------------------------------|-----|
| 第一章 緒論..... | 1 | 1.1 研究背景與動機..... | 1 | 1.2 研究目的..... | 4 |
| 研究限制..... | 7 | 1.3 研究範圍與流程..... | 4 | 1.4 研究限制..... | 7 |
| 第二章 文獻探討..... | 15 | 1.5 名辭釋義..... | 7 | 第二章 文獻探討..... | 15 |
| 實施社會役之簡介..... | 15 | 2.1 替代役組織簡介與研究..... | 15 | 2.1.1 歐洲各國實施社會役之簡介..... | 15 |
| 基礎訓練之現行作法..... | 21 | 2.1.2 我國替代役之實施情形..... | 18 | 2.1.2 我國替代役之實施情形..... | 18 |
| | 27 | 2.1.3 替代役軍事基礎訓練之現行作法..... | 21 | 2.1.3 替代役軍事基礎訓練之現行作法..... | 21 |
| | 28 | 2.1.4 替代役組織的相關研究..... | 25 | 2.1.4 替代役組織的相關研究..... | 25 |
| | 33 | 2.2 競值架構的概念分析..... | 27 | 2.2 競值架構的概念分析..... | 27 |
| | 33 | 2.2.1 競值架構的沿革..... | 27 | 2.2.1 競值架構的沿革..... | 27 |
| | 35 | 2.2.2 競值架構的意涵..... | 28 | 2.2.2 競值架構的意涵..... | 28 |
| | 35 | 2.2.3 競值架構之理論模式..... | 31 | 2.2.3 競值架構之理論模式..... | 31 |
| | 35 | 2.2.4 競值架構的優越性..... | 33 | 2.2.4 競值架構的優越性..... | 33 |
| | 35 | 2.3 領導行為理論與研究..... | 34 | 2.3 領導行為理論與研究..... | 34 |
| | 35 | 2.3.1 領導行為的研究觀點..... | 35 | 2.3.1 領導行為的研究觀點..... | 35 |
| | 35 | 2.3.2 競值架構之領導行為..... | 39 | 2.3.2 競值架構之領導行為..... | 39 |
| | 35 | 2.3.3 軍事機構領導行為的相關研究..... | 46 | 2.3.3 軍事機構領導行為的相關研究..... | 46 |
| | 35 | 2.4 組織效能理論與研究..... | 48 | 2.4 組織效能理論與研究..... | 48 |
| | 35 | 2.4.1 組織效能的研究觀點..... | 48 | 2.4.1 組織效能的研究觀點..... | 48 |
| | 35 | 2.4.2 競值架構之組織效能..... | 57 | 2.4.2 競值架構之組織效能..... | 57 |
| | 35 | 2.4.3 軍事機構組織效能的相關研究..... | 61 | 2.4.3 軍事機構組織效能的相關研究..... | 61 |
| | 35 | 2.5 領導行為與組織效能之契合性與研究..... | 63 | 2.5 領導行為與組織效能之契合性與研究..... | 63 |
| | 35 | 2.5.1 競值架構下領導行為與組織效能之契合性..... | 63 | 2.5.1 競值架構下領導行為與組織效能之契合性..... | 63 |
| | 35 | 2.5.2 軍事機構領導行為與組織效能的相關研究..... | 68 | 2.5.2 軍事機構領導行為與組織效能的相關研究..... | 68 |
| | 35 | 第三章 研究設計與實施..... | 71 | 第三章 研究設計與實施..... | 71 |
| | 35 | 3.1 研究之概念性架構..... | 71 | 3.1 研究之概念性架構..... | 71 |
| | 35 | 3.2 研究假設..... | 73 | 3.2 研究假設..... | 73 |
| | 35 | 3.3 研究樣本..... | 74 | 3.3 研究樣本..... | 74 |
| | 35 | 3.4 研究工具..... | 77 | 3.4 研究工具..... | 77 |
| | 35 | 3.5 資料分析方法..... | 85 | 3.5 資料分析方法..... | 85 |
| | 35 | 第四章 實證研究結果與分析..... | 88 | 第四章 實證研究結果與分析..... | 88 |
| | 35 | 4.1 樣本資料背景屬性分析..... | 88 | 4.1 樣本資料背景屬性分析..... | 88 |
| | 35 | 4.2 研究構面之信度與效度檢驗..... | 90 | 4.2 研究構面之信度與效度檢驗..... | 90 |
| | 35 | 4.3 軍事訓練組織領導與效能的現況分析..... | 101 | 4.3 軍事訓練組織領導與效能的現況分析..... | 101 |
| | 35 | 4.4 不同背景變項役男知覺的差異分析..... | 105 | 4.4 不同背景變項役男知覺的差異分析..... | 105 |
| | 35 | 4.5 領導行為與組織效能相關程度之分析..... | 119 | 4.5 領導行為與組織效能相關程度之分析..... | 119 |
| | 35 | 4.6 領導行為對組織效能影響程度之分析..... | 121 | 4.6 領導行為對組織效能影響程度之分析..... | 121 |
| | 35 | 4.7 高效能與低效能樣本群間領導與效能差異分析..... | 130 | 4.7 高效能與低效能樣本群間領導與效能差異分析..... | 130 |
| | 35 | 第五章 結論與建議..... | 137 | 第五章 結論與建議..... | 137 |
| | 35 | 5.1 研究結論..... | 137 | 5.1 研究結論..... | 137 |
| | 35 | 5.2 理論與管理意涵..... | 140 | 5.2 理論與管理意涵..... | 140 |
| | 35 | 5.3 後續研究之建議..... | 140 | 5.3 後續研究之建議..... | 140 |

REFERENCES

- 一、中文部份
- 1.丁良箴(民93),高階領導者領導風格與組織文化契合對組織效能影響之研究,國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文。
 - 2.王世偉(民87),國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究,國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
 - 3.王世福(民94),工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效相關性之研究 以國軍徵募士兵為例,靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
 - 4.王森信(民96),建立企業績效管理系統的探索,品質月刊,42(10),27-30。
 - 5.牛仁傑(民94),軍事組織不同屬性成員工作生活品質知覺、組織承諾與組織績效之關聯性探討 - 以某軍事基地為例,國立東華大學企業管理學系碩士論文。
 - 6.田家綺(民93),組織文化、決策風格與組織效能關聯性之研究 以軍方及民間組織為例,國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文。
 - 7.包明章(民95),轉換型領導方式對於機動保安警察替代役男士氣提昇認知之研究 - 以內政部警政署保安警察第一總隊為例,玄奘大學公共事務管理學系碩士在職專班碩士論文。
 - 8.安豐雄、邱伯浩、張彥之、羅慶生(民91),軍事學導論,台北:揚智。
 - 9.江岷欽(民78),組織文化研究途徑之分析,行政學報,21期,65-92。
 - 10.江岷欽(民82),組織分析,台北:五南。
 - 11.江澈(民95),現代領導理論、組織效能、組織創新對私立高級中學有效經營的影響,立法院院聞,34(10),46-81。
 - 12.江澈(民96),私立高級中學校長競值領導、教師專業承諾、組織創新與組織效能關係之研究 - 私立高中有效經營模式之建構,高雄師範大學成人教育研究所博士論文。
 - 13.汪開宏(民84),國軍基層部隊組織氣候與組織效能之研究,政治作戰學校政治學系研究所碩士論文。
 - 14.李長貴(民86),績效管理與績效評估,台北:華泰文化事業公司,10-12。
 - 15.李立華(民93),主管領導行為、組織行為對領導效能之影響 以我國海軍陸戰隊基層主管為例,義守大學管理研究所碩士論文。
 - 16.李育臻(民94),組織簡併中組織文化與管理技能配適性之個案研究—以政治作戰學校為例,東吳大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
 - 17.李順能(民94),組織變革下員工之變革認知、工作態度與工作績效之相關研究 - 以A軍用航空發動機修護工廠為例,樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
 - 18.李啟中(民95),替代役人力運用及管理 - 以消防替代役為例,國立中山大學高階公共政策碩士班碩士論文。
 - 19.巫繼昇(民94),「家長式領導」、「交易式領導」、「轉型領導」對「組織承諾」影響之研究—以陸軍軍官學校為例,樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
 - 20.林月桂(民89),運用競值途徑於醫院護理部門組織文化領導型態與組織效能關係之研究,台北醫學院護理學研究所碩士論文。
 - 21.林永欽(民93),軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究--以陸軍單位為例,國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。
 - 22.林志峰(民95),主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例 南台科技大學高階主管管職專班碩士論文。
 - 23.林震岩(民96),多變量分析:SPSS的操作與應用,台北市:智勝。
 - 24.邱皓政(民96),量化研究與統計分析 - SPSS中文視窗版資料分析範例解析,台北市:五南。
 - 25.吳勁甫(民92),競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究,國立高雄師範大學教育系碩士論文。
 - 26.吳天鵬(民94),教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究,輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
 - 27.吳士龍(民95),警察替代役公平認知與組織承諾之研究,國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
 - 28.吳坤璋、黃台珠、吳裕益(民95),以結構方程模式檢驗影響國小學生對科學的態度之理論模式,師大學報,51(1,2),83-106。
 - 29.吳明隆(民96a),SPSS統計應用學習實務—問卷分析與應用統計(第三版),台北:知城數位科技股份有限公司。
 - 30.吳明隆(民96b),結構方程模式-AMOS的操作與應用,台北:五南。
 - 31.胡齊望(民92),教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究---以台北縣及台東縣為例,臺東師範學院教育研究所碩士論文。
 - 32.凌孝慕(民90),軍事組織中階主官的領導與效能:轉型式、交易式及家長式領導模式之比較,國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
 - 33.靜容(民94),議會組織文化與組織效能關係之研究,國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。
 - 34.施義龍(民93),國軍不同階級幹部領導行為與影響因素之研究,政治作戰學校軍事社會行為科學研究所軍事心理組碩士論文。
 - 35.孫至蕙(民90),女性軍官領導行為與權力基礎之實證研究 - 以服役於艦艇之女軍官為例,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 36.孫瑞雲(民91),競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究---以台灣地區技術學院為例,國立台北大學企業管理學系研究所博士論文。
 - 37.高啟文(民95),宜蘭縣替代役男工作滿意度、主管領導型態與工作績效關係之研究,佛光大學公共事務學系研究所碩士論文。
 - 38.高志強(民95),轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以國防部為例,大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文。
 - 39.張紹勳(民90)。研究方法(修訂版)。台中:滄海。
 - 40.張德偉(民90),家長式與轉換式領導風格在軍事單位的比較研究,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 41.張水泉(民91),領導行為與效能之研究-以某空軍主官為例,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 - 42.張慶勳(民85),國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究,國立高雄師範大學教育學系研究所博士論文。
 - 43.張瑞村(民86),高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係之研究,國立政治大學教育學系博士論文。
 - 44.張賜光(民93),桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究,國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
 - 45.陳新民(民89),社會役制度,台北,智揚文化。
 - 46.陳順風(民92),機動保安警察替代役男工作生活品質與組織公民行為之研究,國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
 - 47.陳文宗(民94),我國高級中等學校技藝競賽與競技運動教練領導風格及選手滿意度、團隊凝聚力與團隊目標達成度之研究,國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
 - 48.陳亮才(民95),替代役男工作態度與工作滿足之研究—以法務部行政執行署為例,國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
 - 49.陳順宇(民96),結構方程模式 - Amos操作,台北:心理出版社。
 - 50.黃仲天(民93),陸階女性軍官領導行為及其問題之研究,大葉大學工業關係學系碩士論文。
 - 51.黃儀方(民94),組織精簡下軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係 以空軍D後勤專業工廠為例,樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
 - 52.黃炳文(民94),行銷策略、顧客關係管理對組織績效影響之實證研究 - 以空軍第二後勤指揮部為例,大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
 - 53.黃馨慧(民95),競值架構應用在國民小學

校長領導行為與學校效能關係之研究，國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文。 54.黃小萍(民95)，組織認同與組織效能之研究以行政院海岸巡防署為例，世新大學行政管理學系碩士論文。 55.許士軍(民89)，管理學，東華書局，台北市。 56.國軍軍語詞典(民93)，台北，國防部。 57.曾慶昌(民88)，台北市政府組織文化與組織效能之探討:競爭價值的觀點，國立政治大學公共行政學系研究所碩士論文。 58.傅仲民(民88)，國軍基層連隊組織文化及其發展策略之初探，軍事社會科學期刊，第五期。 59.傅瓊儀、陸偉明、程炳林(民91)，以結構方程式探討制握信念及社會支持在國中生壓力知覺的作用，教育心理學報，34(1)，61-82。 60.葛邦義(民95)，我國實施替代役政策執行成效評估—以法務部行政執行機關為例，國立中正大學政治學所碩士論文。 61.歐陽國南(民94)，國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究，中華大學科技管理研究所碩士論文。 62.鄭彩鳳(民85)，競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究，國立高雄師範大學教育學系研究所博士論文。 63.鄭彩鳳(民96)，校長競值領導效能研究:理論、指標與衡量，台北:高等教育。 64.監察院(民91)，我國替代役制度規劃與執行之調查報告。台北:監察院。 65.蔡政村(民93)，幹部領導行為對軍校生生活滿意與組織承諾的影響 以國防大學中正理工學院為例，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文。 66.鄭勝文(民92)，空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。 67.錢淑芬(民84)，組織社會化與組織成員工作價值觀之交互影響及其與組織文化之關係的探討，台北:鼎茂出版社。 68.閻瑞彥(民89)，基層領導型態與組織效能—競值途徑觀點下之研究，國立台北大學企業管理研究所博士論文。 69.蕭金源(民92)，現行社福機構替代役人力運用情形之探討 以社會役為例，南華大學公共行政與政策研究所碩士論文。 70.戴志謙(民94)，國軍高司單位勤務部隊長領導行為研究，世新大學行政管理學研究所碩士論文。 71.簡益淳(民92)，專業認知、組織認同、組織效能之關聯性研究:國軍N總部新聞發佈體系之個案研究，世新大學傳播研究所碩士論文。 72.魏道冠(民93)，組織文化與領導型態對組織效能之研究--以軍中受訓班隊及勤務單位為例，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文。 73.羅錦財(民90)，國民中學領導角色與學校組織文化之競值途徑研究--以桃園縣市為例，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。 74.龔義能(民93)，知識管理、組織基礎機制與組織效能之研究 空軍部隊之實證，義守大學管理研究所碩士論文。 二、英文部分 1.Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94. 2.Cameron, K. S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604-634. 3.Cameron, K. S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational Behavior*, 6, 235-85. 4.Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553. 5.Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley. 6.Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. London: Edward Elgar. 7.Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-217. 8.Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1995). *Business research methods*. New York, NY: McGraw-Hill. 9.Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design*. (7th ed.) Singapore: Info Access Distribution. 10.Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540. 11.Faerman, S. R. (1993). Organizational change and leadership styles. *Journal of Library Administration*, 19(3-4), 55-79. 12.Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258. 13.Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundburg, C. C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage. 14.Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 15.Hollander, E. P. (1964), *Leadership Groups and Influenced*, Oxford University Press, New York, NY. 16.Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-946. 17.Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage. 18.Koontz, H. & Weihrich, C. (1988). *Essentials of Management*, (9th ed). New York: McGraw-Hill Publishing Co. 19.Lawrence, K. A., Quinn, R. E. & Lenk, P. (2003), *Leadership Quarterly*, Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of a New Instrument. 20.Lawrence, K. A., Quinn, R. E. & Lenk, P. (2007), *Leadership Quarterly*, Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of a New Instrument to Measure Behavioral Repertoire. 21.Newman, C. B. (2001). The Perceptions of Elementary Principals Regarding The relationship between Leadership and School Culture. Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University. 22.Nicholason, N., Schuler, R., & Andrew, H. (1995). *The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Cambridge, Mass: Blackwell Publisher. 23.O'Neill, R. M., & Quinn, R. E. (1993). Application of the Competing Value Framework. *Human Resource Management*, Vol.32, No.1, 1-7. 24.Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 1345-61. 25.Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an Integrative framework. In J. G. Hunt, D. -M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp.10-27). New York: Pergamon Press. 26.Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 27.Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983). Environments, Organizations, and Policymakers: Toward an Integrative Framework. In R. H. Hall & R. E. Quinn (Eds.), *Organizational Theory and Public Policy* (pp.281-298). California: Sage. 28.Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. L. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp.315-334). Beverly Hills, CA: Sage. 29.Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. 30.Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior*. New York, NY: Prentice-Hall. 31.Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A recourse-based perspective on corporate environment performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559. 32.Sendelbach, N. B. (1993). The Competing

Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks. *Human Resource Management*, Vol.32, No.1, 75-99.

33. Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative Explanations and directions. *Leadership Quarterly*, 2, pp. 81-104.

34. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

35. Tusi, A. S. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35, 458-483.

36. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

37. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

38. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

39. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

40. Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.