

실패를 돌파하는 Integrity 리더십

한은석 수석연구원, 동향분석센터 (eshan@posri.re.kr)

목차

1. 실패와 돌파의 리더십
2. Integrity, 새 리더십 모델의 근본 요소
3. Integrity 리더십의 작동 방식
4. 리더십 교육의 혁신

Executive Summary

- J.F. 케네디 前 미국 대통령은 1960년대 초 우주개발에서 舊 소련에 뒤처져 있던 미국이 반전의 기회를 잡도록 명연설을 통해 비전을 ‘선언’

“나는 우리가 이 목표의 달성에 헌신해야 한다고 믿습니다. 그것은 1960년대가 끝나기 전에 사람을 달에 보냈다가 무사히 지구로 귀환시키는 것입니다”

 - 이처럼 리더는 불확실성과 실패의 가능성을 무시하는 게 아니라 그럼에도 불구하고 나아가야 할 방향을 제시하며 결국에는 극복하고 돌파하는 존재
- 파괴적 기술혁신과 글로벌 경쟁에 직면한 21세기의 기업은 실패의 위험으로 가득찬 현실을 돌파하고, 미래 비전을 제시하는 리더십을 필요로 함
 - 헌신과 Integrity에 기초한 새 리더십 모델에서 ‘실패’는 ‘현재 궤도를 따라갈 경우, 조직 구성원 모두가 헌신한 비전 달성이 불가능해진 상황’으로 정의
 - 실패를 숨기거나 부인하지 말고, 혁신과 돌파의 추진력으로 받아들이 것을 주장
- 리더는 조직의 안정적 운영을 목표로 하는 ‘관리자’와 달리, 실패를 창조하고 널리 소통하여, 마침내 실패를 돌파하는 존재
 - 순수한 형태의 ‘관리’는 리스크 최소화, 예측 가능성의 극대화 그리고 계획한 대로 of 진전을 목표로 하여 기존에 알려진 기술과 과정을 활용
 - ‘관리자’는 사실여부에 대한 ‘주장’을, ‘리더’는 ‘상태를 변화’시키는 ‘선언’을 한다는 점도 중요한 차이
- Integrity는 리더의 비전 선언과 실패의 소통을 가능하게 해주고, 조직 구성원의 개인적 헌신을 이끌어내는 등 새 리더십 모델의 기본 요소로 작용
 - 실패가능성으로 가득찬 불확실한 비전을 선언할 때 리더의 진실성이 훼손될 수 있는 상황에서 ‘말을 존중하는 Integrity’는 소통의 진정성을 높여 줌
 - 리더가 수행하는 4가지 역할, 즉 비전 창조, 개인과 조직의 헌신, 실패의 수용 및 소통, 그리고 실패의 돌파구 제공에서도 Integrity가 중요
- 새로운 리더십 모델은 실제로 ‘리더 됨(Being a Leader)’ 및 ‘리더십 발휘하기’를 가능하게 하는 리더훈련과 직접 연관
 - 기존의 리더십 교육 과정은 제3자에 의해 관찰, 이해 및 설명되는 ‘지식’을 제공하지만, 새 리더십 모델은 1인칭 관점에서 직접 리더가 되는 훈련을 경험
 - ‘체험’ 중심의 존재론적 리더십 훈련 프로그램의 개발을 위해 ‘진정성 리더십 (Authentic Leadership) 모델’을 보완하는 것도 고려할 필요

1. 실패와 돌파의 리더십 - 관리 對 리더십

- 1960년대 초 우주개발에 있어 舊 소련에 크게 뒤져 있던 미국은 케네디 대통령의 양원 합동회의 연설을 통해 반전의 기회를 잡게 됨

“나는 우리가 이 목표의 달성에 헌신해야 한다고 믿습니다. 그것은 1960년대가 끝나기 전에 사람을 달에 보냈다가 무사히 지구로 귀환시키는 것입니다”

- 1961년 5월 25일 케네디 대통령의 연설은 국가의 리더로서 많은 미국 시민들을 흥분과 열광 속에 빠지게 만든 미래지향적 비전 선언이었음
 - 리더는 경험과 지식을 뛰어넘는 미지의 지향점을 가리키며 그 비전을 소통하고 실패까지도 공개하는 진실성으로 조직 구성원들의 자발적 헌신을 이끌어냄
 - 반면, 관리자는 자신의 경험과 지식을 기초로 목표를 세우고 목표달성을 위해 팀원들을 동원하기 위한 제도를 수립하고 시행하는 역할을 수행
- 케네디 대통령의 연설은 당시에 누구도 어떻게 이 비전을 성취할 것인지 몰랐다는 점에서 불확실성과 리스크로 가득찬 선언이었음
 - 이처럼 리더는 불확실성과 실패의 가능성에도 불구하고 나아가야 할 방향을 제시하는 존재이며,
 - 더 나아가 비전 선언을 듣게 되는 사람들의 마음을 사로잡고, 대화의 주제를 바꾸고, 동참하고자 하는 열망을 심어주는 역할을 수행
- 1962년 케네디 대통령은 당시 일부 사람들의 회의적인 시각을 인식하고, 라이스 대학에서 다음과 같이 연설

“우리는 달에 가기로 선택했습니다……이것이 쉬워서가 아니라 어렵기 때문에,……우리가 기꺼이 받아들일 도전이고 뒤로 미루기 싫은 도전이기 때문에……다음 십 년이 시작되기 전까지 달에 가기로 했습니다.”

 - 이처럼 리더는 실패할 가능성을 무시하는 게 아니라 있는 그대로 인정하고 이를 공개적으로 밝히며, 결국에는 극복하고 돌파해 내는 사람
- 케네디 대통령의 연설처럼, 진실성을 갖춘 리더의 ‘선언’은 세상을 매우 중요한 방향으로 움직이게 만들고 새로운 미래를 창조하는 역할을 함
 - 케네디 대통령의 연설은 자신의 진실성에 기초한 소통으로 많은 시민들의 자발적 동참을 가져온 것

- 파괴적 기술혁신과 글로벌 경쟁에 직면한 21세기의 기업은 급변하는
현재에 적응할 뿐 아니라 불확실한 미래를 헤쳐나갈 새 리더십이 필요
- 크고 작은 실패가 노정된 현재에 직면하여 그 현실을 뛰어넘는 비전을
제시하는 리더십이 다시 강조되고 있음
 - Jensen과 Scherr가 주창한 이 새로운 리더십 모델은 Integrity에 기초
 - 이들은 개인과 조직의 헌신을 이끌어내고 비전 달성을 집요하게 추진하는
'소통'과 '돌파'의 리더십이 필요함을 강조¹
- 새 리더십 모델에서는 리더를 '헌신'과 '진실성(integrity)'으로 정의하며,
'실패(breakdowns)'와 '돌파(breakthrough)'를 핵심 개념으로 제시
- 리더를 주어진 상황에서 '비범한' 결과를 창출하는 '헌신'과 그 헌신이
실현될 때까지 포기하지 않는 '진실성'을 갖춘 보통의 존재로 정의
 - '진실성'을 갖춘 리더십은 리더의 개인적 헌신을 통해 이끌어낸 조직 구성원의
헌신으로 역경을 극복하고 목표에 끝까지 헌신하여 '비범한' 결과를 창조함
 - 여기서 비범하다는 것은 예를 들어, 불확실성과 리스크에도 불구하고 비전
선언 당시의 조건에서는 상상하기 어려운 결과를 창조한다는 의미
- 실패는 '현재 궤도를 따라갈 경우, 조직구성원 모두가 헌신한 비전 달성이
불가능해진 상황'으로 정의되며, 비전을 추구하는 과정에서 불가피
 - 실패는 혁신과 돌파를 이끌어내는 추진력이기에 환영하고 기회로 활용해야
한다고 주장하는데, 이는 '필요는 발명의 어머니'라는 말과 같은 의미
 - 그렇기 때문에 리더는 모든 이들이 싫어하고 거부하는 실패를 오히려 적극
추구하고 환영해야 한다는 반직관적, 반문화적 주장을 함
- 돌파는 장애물의 극복, 예기치 못한 극적이고 중요한 발전, 발견이라는 뜻
외에 이전에 몰랐던 실패의 해결방법, 과정 및 기술을 의미
 - 획기적 해결방법을 발견하기 위해 리더는 가능한 한 빨리 실패의 가능성을
예측하여 실패를 해결할 시간을 최대한 확보해야 함
 - 실패에 대한 조직 구성원들의 인식을 바꾸어 실패를 환영하고 널리 소통하는

¹ Michael C. Jensen과 Allan L. Scherr가 제시한 이 리더십 모델은 미국 로체스터 대학의 Simon School of Business와 미 공군사관학교 등에서 수년 간 성공적으로 적용해 온 실험적인 리더십 교과과정의 이론적 기초이자 결과물로서, 실제로 과정을 마친 학생이 리더가 되는 것이 목표

조직문화와 시스템을 만들어야 함

□ 통상, ‘관리’는 조직의 안정적 운영을 목표로 하는 반면, ‘리더십’은 불확실성과 리스크로 가득찬 미래를 창조하는 비전을 추구

○ 순수한 형태의 ‘관리’는 리스크 최소화, 예측가능성의 극대화 및 계획 대로의 진행을 목표로 함

- 관리자는 기존에 알려진 테크닉, 과정, 기술을 활용하여, 현재의 프로젝트가 예측 가능한, 논리적 흐름에 따라 안전하게 계속 진행되도록 하는 역할을 수행

○ 반면, 새 모델에서 제시하는 ‘리더십’은 실패를 창조하고 널리 소통하는 것과 실패를 돌파하는 것이 핵심 역할임

- 새로운 비전의 달성은 예측 불가능한 상황에 직면할 수 밖에 없으며, 원래 계획한 대로 진행되지 않는 ‘실패’의 상황을 거쳐야만 가능한 것이기 때문

○ 관리자와 리더는 사용하는 언어에서도 구별되는데, 관리자의 언어는 ‘주장’이고, 리더의 언어는 ‘선언’

- 주장은 사실 여부에 대해 말하는 것으로, 주장하는 사람이 그 주장을 듣는 사람에게 책임지고 유효한 증거를 제공할 때 효력을 갖게 됨

- 선언은 ‘상태를 변화시키는’ 언어로 리더가 비전을 널리 소통하는 수단이며, 선언하는 사람과 청중이 그 선언을 듣는 맥락이 그 선언의 영향력을 결정

〈주장과 선언의 차이〉

	주장 (Assertion)	선언 (Declaration)
도루 상황	2루수의 판단	심판의 판정
법정 상황	검사의 구형	판사의 선고

2. Integrity, 새 리더십 모델의 근본 요소

□ Integrity는 새로운 리더십 모델에서도 조직 구성원 개개인과 조직 전체의 성과를 향상시키는 필수조건이면서 동시에 핵심 요소

○ 리더는 이전에 없던 미래를 창조하는 비전을 선언함으로써 그 불확실성과 위험으로 인해 스스로의 말을 지키지 못할 위험에 처하게 됨

- 비전은 근본적으로 현재 주어진 기술, 인력, 자원 등으로 창조할 수 없는 미래를 제시하는 것이므로 누구나 쉽게 리더의 선언에 의문을 제기할 수 있음

- 이는 리더가 비전의 본질적 불확실성을 소통하는 과정에서 리더의 진실성이 훼손될 수 있는 심각한 딜레마 상황에 처하게 됨을 의미

- 리더는 ‘말을 존중’함으로써 이 모순적 상황에서 integrity를 잃지 않게 되며, 이에 기초한 새 리더십을 ‘Integrity 리더십’이라고 지칭
 - 리더는 실패 가능성을 솔직히 소통해야 함. 이를 통해 실제로 실패 상황이 발생할 경우에 구성원들이 목표에 다시금 헌신할 수 있도록 이끌 수 있게 됨
- 새 리더십 모델에서는 실패 상황에 대해 널리 ‘소통’할 것을 강조하는데, 이는 돌파구의 발견뿐 아니라 리더와 조직의 integrity 유지를 위한 것
 - 새 리더십 모델은 위대한 개인의 삶과 위대한 조직이 되기 위해 필요한 4가지 요소를 공유하고 있는데, 이는 진실된 개인이 진정한 리더십의 기본이기 때문

[참고1] 새로운 리더십 모델의 4가지 근본 요소

- 진실성(Integrity, 말의 존중)
 - 자신이 한 말을 지키지 못한 상황에서 그 결과에 책임을 지고, 비용을 지불하며 그 후에 말을 지킬지를 밝히는 행동을 포괄
- 진정성(Authenticity)
 - 진정성은 다른 사람들과 자신에게 알려진 자신과 일치되게 행동하는 것
 - 특히 자신이 진정성이 결여된 사람이란 것을 진정성을 갖고 직시하고 인정하는 것
- 헌신/몰입 (Being committed to Something Bigger than Oneself)
 - 이런 의미의 헌신은 첫째, 리더로서 다른 이들을 리더로 교육할 수 있는 카리스마 (고요한 열정)를 갖게 하며,
 - 둘째, 역경 속에서도 굴하지 않고 기쁨으로 극복해 나갈 수 있는 원동력을 제공
- 자기주도성(Being Cause in the matter of Everything in Your Life)
 - 이는 삶을 대하는 태도에 관련된 것으로 ‘자신이 삶의 모든 사건의 근본 원인이다’고 선언함으로써 인생에서 ‘피해자’가 될 수 있는 권리를 포기하는 것을 의미

□ Integrity 리더십을 이해하기 위해서는 다소 추상적 개념인 integrity를 ‘말의 존중’이라는 실증적, 경험적 차원의 문제로 치환해 생각할 필요

- 개인, 조직 및 국가의 Integrity는 그 사람 혹은 그 조직의 ‘말’의 문제, 그 이상도 그 이하도 아님
- Integrity를 ‘말의 존중’으로 해석할 때, ‘말을 지키다’와 ‘말을 존중하다’의 의미를 명확히 구분할 필요
 - ‘말을 지키다’는 것은 약속한 바(어떻게 행동하겠다고 말한 바)를 완전하게, 정해진 시간에 행동으로 옮기는 것을 의미함. 한편,
- ‘말을 존중한다’는 것은 첫째, 위의 설명대로 말을 지키거나, 둘째, 그렇지 못했을 경우에는 다음과 같이 행동하는 것을 의미
 - 즉, 말을 지키지 못한 것을 깨닫자마자 바로 인정하고, 언제 말을 지킬 것인지

또는 앞으로도 말을 지키지 않을 것임을 말하는 것, 그리고

- 당신이 말한 바를 지킬 것이라고 기대하고 믿었던 사람들에게 당신이 말한 바를 지키지 못해서 발생한 결과에 대해 100% 책임지고 처리하는 것을 의미

□ 리더가 수행하는 **비전 창조, 개인과 조직의 헌신, 실패의 수용 및 소통, 그리고 실패의 돌파구 제공**이라는 네 가지 역할에도 integrity가 중요

○ 리더는 스스로 진정성을 갖고서 비전을 선언해야 하기에 ‘말’을 존중하는 integrity를 유지하는 게 필수

- 리더는 조직 구성원들과 그들 자신이 약속하게 되는 헌신의 본질에 대해 정직하고 온전한 소통을 할 수 있는 integrity를 필요로 함

○ 리더는 비전을 선언할 때 뿐만 아니라 실패 상황을 인지했을 때에도 전체 구성원에게 투명하게 소통해야 하며 이는 리더의 핵심 역할임

- 특히 실패상황에 직면하여 가시적 및 공개적으로 비전 달성에 계속 헌신할 수 있는 용기와 진실성은 매우 중요, 즉 헌신을 말한 대로 실천하는 자세가 핵심

○ 조직 구성원 개개인의 헌신을 강화하는 방법으로 비전의 구체적 결과물을 직접 창조하도록 하고 비전 달성 상황을 상상할 수 있게 하는 것이 중요

- 비전 달성에 헌신하게 된 개인이 자기만의 비전을 갖도록 하면서 그 개인들의 비전이 조직 전체의 비전과 조화롭게 추구될 수 있도록 하는 것도 중요한 점

[참고2] 새로운 리더십 모델에서 리더의 4가지 역할

- ① 리더는 새로운 미래를 창조할 ‘비전’을 제시하는 역할을 수행하며, 리더는 비전을 선언함으로써 새로운 가능성을 창조하게 됨
- ② 리더는 미래의 비전을 **소통(communication)**하고 비전의 실현을 위해 조직구성원들의 **자발적 헌신**을 이끌어 내야 함
 - 리더가 진정성 있는 선언과 소통으로 조직 구성원의 자발적 동참과 헌신을 이끌어 내야 하는데, 자발성 없는 헌신은 개인과 조직의 Integrity를 훼손함
- ③ 리더는 비전추진 과정에서 **실패(breakdown)**를 인정하고 **널리 소통**하는 역할을 수행하는데, 실패 상황을 조기에 인식하여 소통하는 시스템 필요
 - 역설적으로 실패를 통해서만 진정한 의미에서 ‘새로운 미래’를 창조하는 비전이 달성될 수 있으며, 이는 실패 상황을 인정하고 널리 알릴 때만 가능
- ④ 리더는 실패상황에서 **돌파구(breakthrough)**를 찾아 해결하는 역할을 담당
 - 리더는 실패에 직면해서도 비전을 고수하면서 자신과 조직 구성원이 다시 헌신하게 만들고, 모든 가능한 자원/수단을 동원해서 실패를 해결해야 함

3. 'Integrity 리더십'의 작동 방식

□ 리더는 실패 가능성이 불거진 상황에서 integrity를 갖고 원래의 비전을 고수하기 위해, 다음과 같은 세 가지 조치를 취해야 함

① 리더는 원래 실패상황을 창조²하고 소통하며 관리하는 사람으로서 비전을 고수할 지, 아니면 수정하거나 포기할 지를 우선적으로 결정해야 함

- 이 때 리더는 신중하게 실패 상황을 다뤄서, 쉽게 수정이나 포기 쪽으로 조직이 움직이지 않도록 해야 함
- 이는 리더가 실패 상황에 대해 열린 소통을 하는 가운데, 새로운 관점에서 상황을 보게 되면서 문제를 해결할 돌파구를 찾는 경우가 적지 않기 때문

② 리더는 실패 상황에 직면한 조직 구성원들에게 공식적으로 새롭게 비전에 헌신할 수 있는 기회를 줘야 함

- 이는 실패로 향하고 있는 현재의 상황에서 헌신을 재조정할 기회를 주고, 현재 갖고 있는 결과물이 비전달성에 여전히 필요한 지 재평가하게 함
- 새롭게 다시 헌신하는 과정을 통해 문제를 보는 시각도 새롭게 될 때, 그 동안 간과했던 기회를 발견하거나 해결책을 찾아낼 가능성이 커짐

③ 리더는 실패 가능성을 널리 공개하고 알려서, 궁극적으로는 활용 가능한 모든 자원을 문제해결에 동원할 수 있어야 함

- 실패에 대한 공개적 소통이 이뤄지면서 전혀 예상하지 못했던 부서에서 문제의 해결책을 제시하기도 함
- 일례로, 문제는 생산 단계에서 발생했으나, 마케팅과 판매부서가 서로 협력하면서 생산 부문의 문제가 해결되는 경우도 적지 않음

□ Integrity 리더십은 실패를 돌파하고 비전을 달성하는 과정에서 다음의 3가지 행태를 피해야만 함

○ 비전을 제시하면, 비전에 전혀 무관심하거나 대놓고 반대하는 구성원들이 반드시 있기 마련인데, 리더는 이들을 배제하거나 동참을 강요해서는 안됨

- 진정한 헌신은 자발성에 기초하는데, 헌신을 강요하는 것은 참여자 개인의

² '실패를 창조한다'는 것은 리더가 제시하는 비전이 현재 여건으로 보면 거의 불가능한 상황, 즉 실패의 가능성을 내포한 것이기에, 리더의 비전 선언이 실패의 원인을 제공한다는 것을 강조하는 표현

integrity를 훼손시켜, 조직 전체의 성과를 떨어뜨리고 비전달성을 어렵게 함

- ‘리더십’을 ‘관리’로 대체할 때 생겨나는 ‘고질적인 목표 불이행’이 조직의 관행으로 자리잡는 것을 방지해야 함
 - 실패를 두려워한 나머지 헌신의 정도를 낮추고 ‘실현 가능한’ 수준의 비전에만 헌신하는 행태가 반복되면 실패를 돌파할 능력을 상실한 허약한 조직으로 전락
- 실패 상황에 대해 최상위 경영진에게 비밀로 하려는 현장 부서의 행태를 방지하여, 조직 전체에 걸친 공개적 소통의 원칙을 유지해야 함
 - 실패 상황에 직면하여 조직 구성원 전체가 문제해결에 전력해야 함에도 경영진에게 공유하지 않는 것은 실패를 돌파할 수 있는 가능성을 크게 낮춤
 - 발각되지 않도록 하는 것이 주는 압박감과 조직 전체의 integrity를 훼손한다는 점도 조직의 성과와 생산성을 저하시키는 결과 초래

4. 리더십 교육의 혁신 - ‘Integrity 리더십’의 적용

□ 새로운 리더십 모델은 실질적으로 ‘리더 됨(Being a leader)’ 및 ‘리더십 발휘하기’를 가능하게 하는 리더훈련과 직접 연관

- 기존의 리더십 모델은 주로 리더십의 특징과 행동 유형 및 리더의 육성과 선발과정 등에 대해서 3인칭 관점에서 설명
 - 이는 리더십을 제3자에 의해서 관찰, 묘사, 이해, 설명되는 ‘지식’으로 치환
- 새 리더십 모델은 1인칭 관점의 존재론적 모델을 지향. 실제로 리더가 되는 경험을 제공해 리더십이 ‘자연스런 자아의 표현’으로 드러나게 함
 - 즉, 리더십 상황에서 개인이 리더로서 직접 행동하도록 만들어, ‘리더 됨’을 실제로 경험하게 함
 - 리더십 상황은 앞서 살펴본 ‘실패’ 상황과 같이, 현재의 진행과정과 맥락에 비춰 향후 예상되는 결과물이 최선이 아닐 것으로 예상되는 상황
- 리더십 상황에서 3인칭 모델은 ‘지식’만을 제공하지만 1인칭 모델은 ‘행동’할 수 있는 접근방식(Actionable Access)을 제공한다는 점에서 차이
 - Kotter(1990)의 리더십 정의 중 ‘사람들에게 동기와 영감을 부여하는 것’이 포함돼 있는데, 이것만으로는 구체적으로 어떤 행동을 지시하는 지 알 수 없음

- 새 리더십 모델에서 실패를 '소통'하고 돌파구를 '찾아내는' 역할을 강조할 때, 이는 구체적 행동을 직관적으로 연결시킬 수 있다는 점에서 차이

□ 조직 전체 차원에서 임직원의 리더십 개발을 위한 (가칭) 존재론적 리더십 프로그램 도입을 고려할 필요

- '체험' 중심의 존재론적 리더십 개발 프로젝트를 통해 진정한 리더십 (Authentic Leadership) 개발 모델을 보완하는 방안을 고려할 수 있을 것
 - '리더 됨'을 '경험'하는 학습과정을 추가해, 리더십을 발휘하는 게 자연스런 자아의 표현이 되도록 훈련하는 존재론적 리더십 프로그램 도입 고려
 - 즉, 직위에 따라 실제로 리더십 상황을 경험하고, 학습한 리더십 행동들을 현장에서 수행해 보는 과정이 포함된다면 리더십 개발에 큰 도움이 될 것

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/보도자료]

한은석, '제4의 생산요소, 진실성(Integrity)', 포스코경영연구원, 이슈리포트, 2016년 2월 22일

Erhard, W., and M.C. Jensen, "The Four Ways of Being that Create the Foundation for Great Leadership, a Great Organization, and a Great Personal Life", November 22, 2013, Harvard Business School NOM Research Paper No. 14-027

Erhard, W., M.C. Jensen, and S. Zaffron, "Integrity: A Positive Model That Incorporates the Normative Phenomenon of Morality, Ethics, and Legality", March 2009, Harvard Business School NOM Research Paper No. 06-11

Erhard, W., M.C. Jensen, and S. Zaffron, "Integrity: A Positive Model That Incorporates the Normative Phenomenon of Morality, Ethics, and Legality - Abridged", February 2016, Harvard Business School NOM Working Paper No. 10-061

Erhard, W., M.C. Jensen, and Karl L. Granger, "Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model", May 8, 2013, Harvard Business School NOM Research Paper No. 11-037

Jensen, M.C. and Allan L. Scherr, "A New Model of Leadership", August 22, 2007, Harvard Business School NOM Research Paper No. 06-10

Scherr, Allan L., "Managing for Breakthroughs in Productivity", January, 2005, Barbados Group Working Paper No. 05-01

Kotter, John, P., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press, 1990