

제1회 기업시민 연구공모전 우수논문 모음집 최우수

조직 변화를 위한 리더십: 포스코의 기업시민 경영이념 도입을 중심으로





김안드레아

성균관대학교 경영대학 교수

심한보

Rutgers University, School of Management
and Labor Relations 박사과정

서명구

University of Maryland,
Robert H. Smith School of Business 교수

초록

본 연구는 리더십이 조직 변화에 미치는 영향과 더 나아가서 조직 변화에 대한 종업원의 반응에 어떤 영향을 미치는지를 규명하였다. 기업시민을 경영이념으로 도입하는 조직 변화를 진행 중인 포스코의 4개 계열사의 직원 414명으로부터 온라인 설문조사를 실시하여 수집한 자료를 분석한 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 변화관리의 4가지 세부 과정인 비전 수립, 참여, 디자인, 강화 과정에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고, 관계 중심 리더십은 비전 수립, 참여, 강화 과정과 긍정적인 관계가 있었다. 그러나, 업무 중심 리더십은 디자인 과정에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고, 비전 수립 과정은 변화에 대한 감정적, 태도적, 행동적 반응과 아무런 관련이 없었으며, 참여, 디자인, 강화 과정은 여러가지 긍정적인 결과 및 부정적인 결과와 관계가 있는 것으로 나타났다. 본 연구는 실제 조직 변화가 일어나고 있는 회사로부터 수집한 자료를 분석하여 리더십이 조직 변화 과정에 미치는 영향을 규명하였는데, 이러한 연구결과는 주로 개념적인 연구가 주를 이루었던 기존 조직 변화 문헌에 기여하고, 성공적인 조직 변화를 위한 실무적인 시사점도 제공한다.

1. 도입

경쟁환경의 급격한 변화와 그에 따른 조직 변화라는 표현들은 이제 매우 진부하게 느껴질 정도로 우리에게 일상적이다. 조직 변화는 어떤 회사나 사업 부문이 문화, 기반 기술, 또는 운영을 위해 사용하는 인프라이나 내부 프로세스와 같은 조직의 주요 요소를 바꾸는 조치들을 의미한다.

기존 조직 변화 연구의 근본적인 문제점 중 하나는 조직 변화가 시간의 흐름에 따라 단계적으로 진행된다는 것을 가정한 것이다(Seo, Putnam, & Bartunek, 2004). 지난 70여 년 간의 전통적인 조직 변화 연구는 주로 조직 변화가 실제로 조직 내에서 이행될 때 일련의 세부 단계들이 특정한 순서로 진행된다는 전제를 두며 그에 따른 단계적 변화관리 방법을 제시해 왔다. 예를 들어, 조직 심리학자였던 Lewin(1951)은 조직 변화를 해빙(Unfreeze) → 변화(Change) → 재결빙(Refreeze)이라는 3단계 과정으로 정의하여 (1) 조직 구성원들이 변화할 준비를 갖추고(해빙), (2) 제도적·구조적 변화를 시행하며(변화), (3) 달성된 변화 상태를 다시 제도화하고 안정화하는 단계(재결빙)로 조직 변화의 과정을 제시하였다. 이후 하버드 대학교 경영대학원의 Kotter(1995, 2012) 교수는 더욱 세부적으로 (1) 긴박감 조성, (2) 강력한 변화 추진 구심점 구축, (3) 비전 창조, (4) 비전 전달, (5) 구성원 참여, (6) 변화 계획 수립 및 실행

현, (7) 단기적인 변화 성과 통합 및 후속 변화 창출, (8) 새로운 조직 변화의 정착 및 제도화로 이루어진 8단계 변화과정을 제시하였다. 그러나, 실제 경영현장에서는 기존 연구들이 제시한 것처럼 조직 변화가 순차적으로 진행되기 보다는 변화 과정과 그 전후의 다른 여러 과정들이 기업내 제도나 상황 또는 구성원들의 변화와 상호작용하면서 조직 변화의 단계들이 동시다발적이고 반복적이며 다양한 순서로 복잡하게 나타나는 것을 경험하게 된다. 따라서, 조직 변화 연구자들은 이러한 현실의 모습을 반영한 이론의 필요성을 제기해왔다.

또한, 조직 변화 문헌에서는 조직 변화에 있어서 리더십의 중요성이 자주 그리고 일관되게 언급되어 왔으나(예, Kotter, 2012), 대체로 리더십 문헌에서 규명된 이론이나 실증 연구 결과에 대한 광범위한 고려없이 조직 변화의 착수와 실행 시 효과적인 몇몇 리더십 행동에만 초점을 둔 연구들이 진행되어 왔다. 한편, 리더십 문헌에서는 일반적인 맥락에서 효과적인 리더의 속성이나 패턴에 초점을 둔 연구들이 진행되어 왔으며, 몇몇 연구들이 조직 변화와 리더십의 관련성에 대해 언급한 적은 있으나 조직 변화의 맥락에서 리더십의 역할을 깊이 있게 규명한 연구는 거의 없었다. 따라서, 조직 변화와 리더십 문헌을 통틀어서, 조직 변화와 리더십의 관계를 체계적으로 연결한 연구가 부족하고 이로 인해 양자의 관계에 대한 이해 또한 부족한 실정이다(Herold, et al., 2008; Ford & Ford, 2012; Oreg & Berson, 2019).

이러한 기존 문헌의 한계를 극복하기 위해, 본 연구는 조직 변화를 진행하는 과정에서 직책자들의 어떤 리더십이 필요한지, 그리고 이러한 리더십이 조직 변화의 세부 과정 중 어떤 과정과 구체적으로 관련이 있는지를 이론적으로 검토하여 연구 모형을 수립하였다. 또한, 실증 연구 결과를 제공하기 위해, 지난 4-5년 동안 국내 기업들 사이에서 점진적으로 확산되고 있는 환경(environment)과 사회(society) 그리고 지배구조(governance)를 고려한 ESG경영을 국내에 처음 알리기 시작한 기업 중 하나인 포스코의 4개 계열사들의 직원들로부터 설문조사를 통해 수집한 자료를 분석하였다. 본 연구의 결과는 조직 변화 문헌에 이론적인 시사점을 제공하고, 특히 비즈니스 리더들에게 성공적으로 조직 문화를 변화시킬 수 있는 방안에 관한 실무적인 시사점을 제공한다.

2. 연구 모형

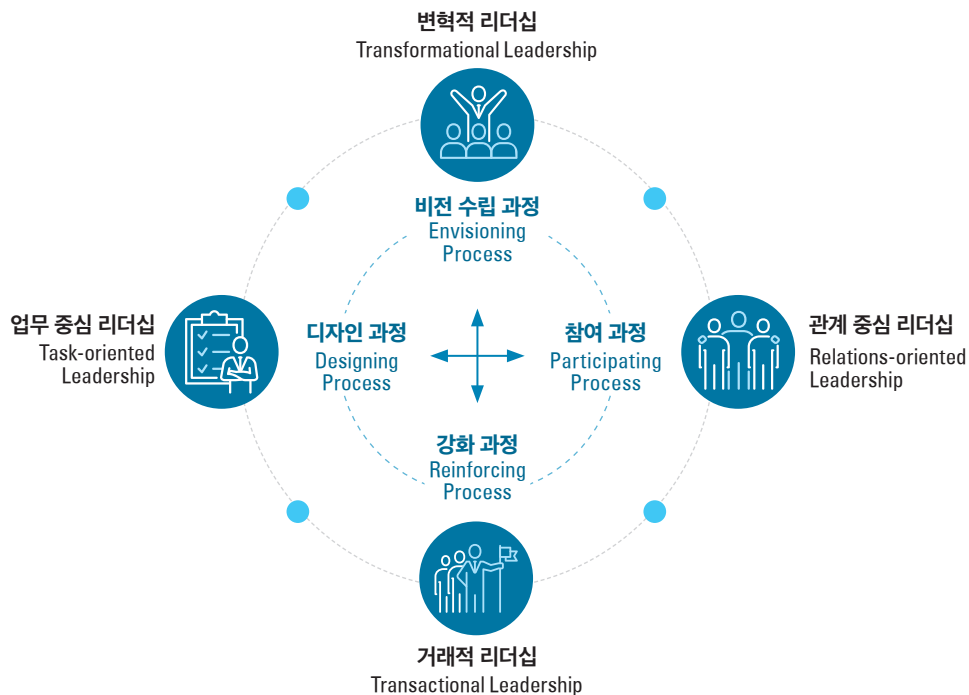
서구의 많은 기업들이 트리플 바텀 라인 관점(triple bottom-line perspective)에서 이윤 추구 뿐만 아니라 사람과 사회의 지속적인 개발에 기여하는 방향으로 기업의 경영활동이 이루어져야 하는 기민시민의식(corporate citizenship)을 인지하고, 이를 경영이념에 반영하고 있다. 우리나라에서 이러한 글로벌 패

리더십에 적극적으로 동참하고 있는 대표적인 회사가 바로 포스코이다. 2018년에 기업시민 경영이념을 선포하고, 1년 뒤 이를 기념하기 위해 좀 더 구체적으로 기업시민헌장을 선포하였다. 그룹의 대표와 임직원 뿐만 아니라 노동조합 위원장, 노경협의회 대표, 협력사 및 공급사 대표들까지 참석하여 기업시민 포스코를 구현하기 위한 실천의지를 다짐했다.

조직 문화 중 경영이념 또는 핵심가치 측면에서 조직 변화가 3년 이상 지속된 가운데 포스코에서 나타났거나 나타나고 있을 조직 변화의 세부 과정들을 도출하고, 이러한 세부 과정들과 밀접한 관련이 있을 것으로 예측되는 리더십 스타일을 이론적으로 연결한 통합 모형을 그림 1에 정리하였다. 이 모형에서는 조직 변화의 세부 과정들이 시간의 흐름이나 특정한 순서로 각각 독립적으로 진행되는 것이 아니라, 각 과정들이 동시에 반복적으로 발생하고 서로 영향을 주고 받으면서 조직 변화의 안정적인 정착과 지속에 기여할 것이라고 가정한다.

조직 변화의 4가지 세부 과정의 정의는 다음과 같다. 비전 수립 과정(envisioning process)은 변화의 필요성을 구성원들에게 인식시키고 변화 이후 긍정적인 미래의 상태를 개발하기 위해 구성원들과 소통하여 변화의 명분과 방향을 설정하는 과정이다. 참여 과정(participating process)은 조직 변화에 필요한 중요한 스킬, 능력, 자원을 갖고 있는 핵심 구성원들을 파악하여 이들이 중요한 결정을 내리고 변화를 실행하도록 적극적으로 관여 시키는 과정이다. 디자인 과정(designing process)은 조직의 새로운 시스템

그림 1. 조직 변화와 리더십의 통합 모형



(구조, 프로세스, 업무, 관계 등)을 설계하여 무엇이 언제 어떻게 변화해야 하는지 이행 계획을 수립하고 실행하는 과정이다. 마지막으로, 강화 과정(reinforcing)은 조직 변화가 지향하는 새로운 행동과 성과 기준을 마련하고 긍정적인 행동을 강화하면서 부정적인 행동을 억제하여 변화를 안정화시키는 과정이다.

이러한 4가지 조직 변화 과정에서 본 연구가 주목하는 또 다른 핵심 요소는 각각의 조직 변화 과정들의 효과적인 이행을 돕는 직책자들의 리더십이다(Oreg & Berson, 2019). 선행연구 결과들을 바탕으로 (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Kaplan & Kaiser, 2003; Pearce & Sims, 2002), 조직 변화의 4가지 세부 과정에서 조직 구성원들로 하여금 조직 변화가 추구하는 바를 이해하고 행동으로 실천할 수 있도록 유도할 것으로 예상되는 4가지 리더십 유형을 규명하면 다음과 같다.

먼저, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 개인과 사회 시스템에서 변화를 유발하는 리더십 유형으로써 구성원의 발전이라는 최종 목표와 함께 구성원들에게 긍정적이고 가치 있는 변화를 만든다. 이러한 변혁적 리더십은 조직 변화의 비전을 세우고 긍정적인 분위기를 조성하고 변화에 대한 영감과 동기를 구성원들에게 불러일으킬 것으로 예상된다. 관계 중심 리더십(relations-oriented leadership)은 팀원과 팀 내 관계를 지원하고 동기부여시키고 개발시키는 데 초점을 둔다. 이러한 관계 중심 리더십은 조직 변화에 대한 종업원들의 반응을 존중하고, 이해하며, 신뢰관계를 보다 긴밀하게 구축하여 조직 구성원들의 변화에 대한 참여를 유도할 것으로 예상된다. 업무 중심 리더십(task-oriented leadership)은 업무를 완수하기 위해 필요한 조치를 실행하고 조직의 목표 달성에 초점을 두는 리더십 유형이다. 이러한 업무 중심 리더십은 조직 변화로 인해 새로운 업무 및 활동, 목표, 협업 구조 등을 유연하고 세밀하게 관리하여 조직 변화가 디자인된 대로 잘 실천되도록 도울 것으로 예상된다. 마지막으로, 거래적 리더십(transactional leadership)은 종업원들의 역할과 업무 요건을 명확히 밝히고 성과에 따라 긍정적 또는 부정적인 보상을 제공하는데 초점을 둔다. 이러한 거래적 리더십은 조직 변화로 달성된 종업원들의 단기적인 성과를 시의적절하게 보상하고 유연한 상황 대처와 각 구성원의 이해 충돌을 방지하여 조직 변화를 안정화시키는데 기여할 것으로 예상된다. 이러한 논의를 바탕으로 리더십과 조직 변화의 세부 과정 간의 관계를 도출하면 다음과 같다.

가설 1. 변혁적 리더십, 관계 중심 리더십, 업무 중심 리더십, 거래적 리더십은 각각 비전 수립 과정, 참여 과정, 디자인 과정, 강화 과정과 긍정적인 관계가 있을 것이다.

조직 변화의 4가지 과정이 활발하게 이루어지면 조직 구성원들로부터 감정적, 태도적, 행동적인 측면에서 몇가지 중요한 결과를 유발할 것이다. 예를 들어, 구성원들의 조직 변화에 대한 긍정적인 감정을 높일 수 있고, 부정적인 감정을 줄일 수 있을 것이다. 또한, 조직 변화에 대한 구성원들의 몰입을 높이고, 냉

소적인 태도를 줄일 수 있을 것이다. 더 나아가서, 구성원들의 조직 변화를 지원하는 행동과 창의적으로 조직 변화를 지원하는 행동을 높이고, 조직 변화에 저항하는 행동을 줄일 수 있을 것이다. 적합한 리더십 유형이 발휘되어 조직 변화의 세부 과정이 활성화되면 이러한 조직 구성원들의 감정적, 태도적, 행동적 반응이 나타나게 될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출 될 수 있다.

가설 2. 변혁적 리더십, 관계 중심 리더십, 업무 중심 리더십, 거래적 리더십은 각각 비전 수립 과정, 참여 과정, 디자인 과정, 강화 과정을 통해 조직 구성원들의 감정적, 태도적, 행동적 반응에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

앞서 도출한 가설을 검증하기 위해, 포스코의 4개 계열사의 직원들로부터 2021년 6월 중에 실시했던 온라인(Qualtrics) 설문조사를 통해 수집한 자료를 활용하였다. 4개 계열사의 기업시민 전담부서에서 선정해준 93개 팀에 속한 643명의 직원들에게 온라인 설문조사 링크를 이메일로 배포하여 총 414명이 설문 응답을 완료하였고 64%의 응답률을 보여줬다.

Brislin (1986)의 절차에 따라, 설문문항들을 국문으로 번역하여 원문과의 호환성을 검증한 뒤 사용하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass & Avolio (1995)가 개발한 각각의 8개 문항들을 사용하였고, 관계 중심 리더십과 업무 중심 리더십은 Stogdill et al. (1963)이 개발한 5문항과 6문항을 사용하였다. 비전 수립 과정과 디자인 과정, 그리고 강화 과정을 측정하기 위해 본 연구진이 새롭게 개발한 7개, 9개, 10개의 문항을 사용하였다. 그리고, 참여 과정은 Wanberg & Banas (2000)의 4개 문항에 변화 참여의 과정에 관한 5개 문항을 연구진이 추가하였다. 조직 변화에 대한 긍정적인 감정과 부정적인 감정은 Barrett & Russell (1998)이 각각 개발한 6개 문항들을 활용하였다. 조직 변화에 대한 몰입은 Seo et al. (2012)의 6문항, 조직 변화에 대한 냉소주의는 Wanous et al. (2000)의 8문항, 조직 변화에 대한 지원 행동은 Sonenshein & Dholakia (2012)의 4문항, 조직 변화에 대한 저항 행동은 Oreg et al. (2018)의 6문항, 그리고 조직 변화에 대한 창의적 지원 행동은 Seo et al. (2012)의 6문항으로 측정하였다. 통제변수로는 나이, 성별, 교육수준, 근속연수, 그리고 Seo et al. (2012)의 8문항으로 측정한 변화 영향에 대한 지각을 고려하였다.

본 연구에서 수집된 자료는 SAS JMP 15.1과 M-Plus 8.6 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 분석을 위해 사용한 통계 방법은 다음과 같다. 첫째, 설문 문항의 신뢰도를 파악하기 위하여 SAS JMP 5.1을 이

용하여 구성 개념별 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha)를 산출하였다. 둘째, M-Plus 8.6을 통해 구조방정식 모형을 통한 확인적 요인 분석을 실시하여 개념 요인간 적재량을 통해 설문 문항의 타당성을 검증하였다. 셋째, 변화와 관련된 리더의 리더십 유형이 4가지 조직 변화 과정을 통해 조직 구성원들의 감정적, 태도적, 행동적 반응에 미치는 영향을 알아보기 위해 다층 경로 분석(Multilevel Path Analysis)을 실시하였으며, 모수 추정 방식으로 베이지안 추정 방법(Bayesian Estimation)을 이용하였다. 넷째, 리더의 리더십 유형이 조직 구성원들의 감정적, 태도적, 행동적 반응에 미치는 간접효과(Indirect Effect)를 알아보기 위해 매개 분석을 실시하였다.

4. 결과

가설 검증에 앞서, 변수의 기술 통계치와 상관관계를 살펴보면 표 1과 같다. 본 연구 표본의 인구통계적 특성은 총 414명 중 응답자의 평균 연령은 36.29세였고, 평균 근속연수는 7.24년이었으며, 성별은 66%가 남성, 34%가 여성으로 나타났다. 피어슨(Pearson) 상관관계 분석 결과 리더십 유형 및 변화과정 간 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며, 조직 구성원 개인의 긍정 및 부정적인 감정적, 태도적, 행동적 반응에 각각 정(+) 또는 (-)의 상관관계를 보였다. 무엇보다 예측한 바와 같이 변혁적 리더십과 비전 수립 과정, 관계 중심 리더십과 참여 과정, 업무 중심 리더십과 디자인 과정, 거래적 리더십과 강화 과정은 모두 상관계수 0.71이상으로 높은 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서 사용한 설문문항이 각 변수마다 내적일관성을 갖고 있는지 알아보고 이를 통해 측정 문항들의 신뢰성을 검증하기 위해 각 변수 별 크론바하 알파(Cronbach Alpha) 계수를 산출하였다. 기존 연구에서 제시한 기준에 따르면, 크론바하 알파 계수가 0.7이상이면 해당 문항의 신뢰도가 충족되는 것으로 여겨지지만 그보다 낮을 경우 해당 변수의 문항들의 내적일관성이 결여되어 해당 변수의 신뢰도가 부족한 것으로 여겨진다(Van de Ven & Ferry, 1980). 표 1에 제시된 것과 같이 리더십 유형, 조직 변화 과정 및 개인 반응 변수들의 크론바하 알파 계수가 0.88 또는 그 이상인 것으로 나타나서 기존 연구에서 제시한 기준을 충족시키며 설문 문항들이 신뢰할 만한 것으로 판단된다.

본 연구에 사용된 설문 문항이 측정하고자 했던 개념을 얼마나 정확하게 반영하고 있는지를 나타내는 개념 타당도(construct validity)를 알아보기 위해 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 표 2에 제시된 바와 같이 리더십 유형, 조직 변화 과정, 개인의 반응 관련 변수들의 측정 모형(measurement model)을 검증한 결과, 각 변수 요인의 문항별 적재량이 대부분 충족 기준인

0.5보다 높았지만 ‘거래적 리더십8’, ‘변화 비전 수립과정6’, ‘변화 몰입5’ 문항의 적재량이 각각 0.37, 0.33, 0.44 로 기준에 미달하는 것으로 나타나 해당 문항을 가설 검정 시 제외했다. 측정 모형이 실제 응답 자료와 얼마나 잘 부합되는지를 보여주는 합치도(Goodness of Fit Index)를 나타내는 지수인

표 1. 기술 통계와 변수간 상관관계

변수 명	평균	표준 편차	팀원 나이	팀원 성별 (1=여성)	교육 수준	근속 연수	변화 영향 지각	변혁적 리더십	관계 중심 리더십	업무 중심 리더십	거래적 리더십
팀원 나이	36.29	7.03									
팀원 성별(1=여성)	0.34	0.47	-.17								
교육 수준	3.56	0.77	-.14	-.16							
근속 연수	7.24	5.21	.57	-.01	-.16						
변화 영향 지각	3.68	0.71	.16	-.04	-.06	.17					
변혁적 리더십	3.55	1.11	.00	-.06	-.04	.09	.59	(.96)			
관계 중심 리더십	3.79	1.01	.02	-.08	-.09	.06	.56	.82	(.97)		
업무 중심 리더십	3.74	1.03	-.01	-.04	-.10	.06	.55	.85	.91	(.97)	
거래적 리더십	3.54	0.99	-.02	-.05	-.03	.10	.59	.92	.84	.86	(.95)
비전 수립 과정	3.64	0.75	.09	-.04	-.05	.12	.69	.74	.72	.74	.75
참여 과정	3.59	0.86	.06	-.03	-.07	.10	.69	.71	.71	.73	.73
디자인 과정	3.63	0.92	.08	-.05	-.08	.13	.71	.75	.72	.75	.77
강화 과정	3.51	0.89	.05	.00	-.08	.08	.69	.75	.70	.74	.75
긍정적 감정	3.03	1.16	.09	-.07	-.07	.11	.72	.65	.60	.62	.65
부정적 감정	1.95	0.98	.09	.01	.05	.06	-.41	-.36	-.44	-.44	-.37
변화 몰입	3.71	0.81	.06	-.01	-.06	.05	.70	.65	.65	.64	.66
변화 냉소	2.46	1.05	-.02	-.02	.05	.01	-.44	-.41	-.43	-.45	-.42
창의적 지원	3.54	0.84	.15	-.05	-.03	.18	.66	.58	.52	.54	.56
행동 지원	3.68	0.78	.14	-.08	-.01	.19	.60	.55	.45	.49	.56
저항 행동	2.05	0.84	.07	-.06	.01	.03	-.40	-.35	-.39	-.39	-.38

n = 414. 괄호 속 값은 각 설문문항별 크론바하 알파 값을 나타냄.

표 2. 변수별 요인 분석 결과

리더십 유형	요인1	요인2	요인3	요인4
변혁적 리더십				
변혁적 리더십1	.85			
변혁적 리더십2	.89			
변혁적 리더십3	.94			
변혁적 리더십4	.95			
변혁적 리더십5	.92			
관계 중심 리더십				
관계 중심 리더십1		.89		
관계 중심 리더십2		.90		
관계 중심 리더십3		.91		
관계 중심 리더십4		.90		
관계 중심 리더십5		.90		
관계 중심 리더십6		.93		
관계 중심 리더십7		.94		
관계 중심 리더십8		.92		
업무 중심 리더십				
업무 중심 리더십1			.94	
업무 중심 리더십2			.93	
업무 중심 리더십3			.91	
업무 중심 리더십4			.94	
업무 중심 리더십5			.93	
업무 중심 리더십6			.91	
거래적 리더십				
거래적 리더십1				.92
거래적 리더십2				.90
거래적 리더십3				.92
거래적 리더십4				.92
거래적 리더십5				.91
거래적 리더십6				.93
거래적 리더십7				.90
거래적 리더십8				.37

조직 변화 과정	요인5	요인6	요인7	요인8
변화 비전 수립 과정				
변화 비전 수립 과정1	.90			
변화 비전 수립 과정2	.91			
변화 비전 수립 과정3	.38			
변화 비전 수립 과정4	.90			
변화 비전 수립 과정5	.83			
변화 비전 수립 과정6	.33			
변화 비전 수립 과정7	.87			
변화 비전 수립 과정8	.52			
변화 참여 과정				
변화 참여 과정1		.72		
변화 참여 과정2		.88		
변화 참여 과정3		.91		
변화 참여 과정4		.61		
변화 참여 과정5		.86		
변화 참여 과정6		.52		
변화 참여 과정7		.89		
변화 참여 과정8		.91		
변화 참여 과정9		.48		
변화 설계 과정				
변화 설계 과정1			.84	
변화 설계 과정2			.75	
변화 설계 과정3			.80	
변화 설계 과정4			.84	
변화 설계 과정5			.87	
변화 설계 과정6			.92	
변화 설계 과정7			.91	
변화 설계 과정8			.88	
변화 설계 과정9			.90	
변화 강화 과정				
변화 강화 과정1				.91
변화 강화 과정2				.88
변화 강화 과정3				.93
변화 강화 과정4				.57
변화 강화 과정5				.91
변화 강화 과정6				.87
변화 강화 과정7				.88
변화 강화 과정8				.85
변화 강화 과정9				.48
변화 강화 과정10				.57

조직 변화에 대한 개인 반응	요인9	요인10	요인11	요인12
긍정적 감정				
긍정적 감정1	.88			
긍정적 감정2	.84			
긍정적 감정3	.96			
긍정적 감정4	.95			
긍정적 감정5	.89			
긍정적 감정6	.91			
부정적 감정				
부정적 감정1		.67		
부정적 감정2		.81		
부정적 감정3		.90		
부정적 감정4		.95		
부정적 감정5		.94		
부정적 감정6		.90		
변화 태도-몰입				
변화 몰입1			.94	
변화 몰입2			.95	
변화 몰입3			.94	
변화 몰입4			.87	
변화 몰입5			.44	
변화 몰입6			.64	
변화 태도-냉소				
변화 냉소1				.86
변화 냉소2				.86
변화 냉소3				.87
변화 냉소4				.86
변화 냉소5				.94
변화 냉소6				.94
변화 냉소7				.95
변화 냉소8				.96

변화 행동-창의 지원	요인13	요인14	요인15
창의 지원1	.90		
창의 지원2	.84		
창의 지원3	.89		
창의 지원4	.94		
창의 지원5	.93		
창의 지원6	.93		
변화 행동-행동 지원			
행동 지원1		.88	
행동 지원2		.90	
행동 지원3		.77	
행동 지원4		.86	
변화 행동-저항 행동			
저항 행동1			.91
저항 행동2			.88
저항 행동3			.73
저항 행동4			.82
저항 행동5			.89
저항 행동6			.91

가설 1은 변혁적 리더십과 비전 수립 과정, 관계 중심 리더십과 참여 과정, 업무 중심 리더십과 디자인 과정, 그리고 거래적 리더십과 강화 과정 간의 긍정적인 관계를 예측하였다. 표 3에서 볼 수 있듯이, 변혁적 리더십($B = 0.16$, $SE = 0.06$, $p < 0.01$)과 관계 중심 리더십($B = 0.09$, $SE = 0.06$, $p < 0.05$), 거래적 리더십($B = 0.23$, $SE = 0.06$, $p < 0.001$)은 비전 수립 과정에 긍정적인 효과를 미쳤다. 또한, 변혁적 리더십($B = 0.15$, $SE = 0.07$, $p < 0.01$)과 관계 중심 리더십($B = 0.13$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$), 거래적 리더십($B = 0.25$, $SE = 0.08$, $p < 0.001$)은 참여 과정에도 긍정적인 효과를 미쳤고, 강화 과정 또한 변혁적 리더십($B = 0.21$, $SE = 0.07$, $p < 0.01$), 관계 중심 리더십($B = 0.14$, $SE = 0.06$, $p < 0.05$), 거래적 리더십($B = 0.32$, $SE = 0.08$, $p < 0.001$)이 긍정적이고 유의미한 영향을 미쳤다. 그러나, 업무 중심적 리더십은 비전 수립 과정($B = 0.10$, $SE = 0.06$, $p > .05$), 참여 과정($B = 0.11$, $SE = 0.07$, $p > 0.05$), 강화 과정($B = 0.01$, $SE = 0.07$, $p > 0.05$)에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 아울러, 디자인 과정에는 변혁적 리더십($B = 0.13$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$), 업무 중심 리더십($B = 0.13$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$), 거래적 리더십($B = 0.13$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$)이 긍정적인 영향을 미쳤으나, 관계 중심 리더십($B = 0.01$, $SE = 0.07$, $p > 0.05$)은 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과들은 가설 1을 지지한다.

가설 2는 각각의 리더십 유형이 조직 변화의 세부 과정을 통해 구성원들의 조직 변화에 대한 감정적, 태도적, 행동적 반응을 유발할 것을 예측하였다. 표 4에서 볼 수 있듯이, 가설 검증에 앞서 우선 4가지 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 창의적 지원 행동($B = 0.14$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$)에 긍정적인 직접 영향을 미쳤으나, 조직 구성원들의 다른 반응 결과에는 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 오히려, 변혁적 리더십이 저항 행동에 유의미한 긍정적인 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = 0.17$, $SE = 0.09$, $p < 0.05$). 관계 중심 리더십은 긍정적 감정($B = 0.16$, $SE = 0.08$, $p < 0.05$)과 몰입($B = 0.27$, $SE = 0.05$, $p < 0.01$)에 긍정적인 직접적 영향을, 부정적 감정($B = -0.36$, $SE = 0.09$, $p < 0.001$)과 냉소($B = -0.18$, $SE = 0.12$, $p < 0.05$), 저항 행동($B = -0.17$, $SE = 0.08$, $p < 0.05$)에는 부정적인 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 창의적 지원($B = 0.09$, $SE = 0.07$, $p > 0.05$)과 행동 지원($B = 0.05$, $SE = 0.07$, $p > 0.05$)에는 유의미한 직접적 영향이 없는 것으로 나타났다. 이에 반해, 업무 중심 리더십은 긍정적 감정($B = -0.25$, $SE = 0.09$, $p < 0.01$)과 몰입($B = -0.33$, $SE = 0.05$, $p < 0.01$), 창의적 지원($B = -0.17$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$) 및 행동 지원($B = -0.17$, $SE = 0.07$, $p < 0.05$)에는 부정적인 직접적 영향을, 부정적 감정($B = 0.20$, $SE = 0.09$, $p < 0.05$)과 냉소($B = 0.17$, $SE = 0.11$, $p < 0.05$), 저항 행동($B = 0.19$, $SE = 0.08$, $p < 0.05$)에는 긍정적인 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해, 거래적 리더십은 모든 감정적, 태도적, 행동적 반응에 아무런 직접 영향을 미치지 않았다.

다음으로, 표 4에서 볼 수 있듯이, 조직 변화 과정이 감정적, 태도적, 행동적 반응에 어떤 직접적인 영향을 미치는지를 살펴보면, 우선 비전 수립 과정은 직원 반응에 아무런 직접 영향을 미치지 않았다. 참여 과정은 부정적 감정($B = -0.65, SE = 0.12, p < 0.001$), 냉소($B = -0.33, SE = 0.12, p < 0.01$), 저항 행동($B = -0.49, SE = 0.10, p < 0.001$)에 부정적인 영향을 미쳤지만, 다른 긍정적 반응 관련 결과 변수에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 디자인 과정은 양면적인 반응 결과를 보이는데, 긍정적 감정($B = 0.28, SE = 0.10, p < 0.01$), 창의적 지원($B = 0.20, SE = 0.08, p < 0.01$), 행동 지원($B = 0.31, SE = 0.08, p < 0.001$)에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 부정적 감정($B = 0.43, SE = 0.11, p < 0.001$), 냉소($B = 0.33, SE = 0.11, p < 0.01$), 저항 행동($B = 0.30, SE = 0.10, p < 0.01$)에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해, 강화 과정은 명확하게 긍정적 감정($B = 0.58, SE = 0.11, p < 0.001$), 몰입($B = 0.52, SE = 0.07, p < 0.001$), 창의적 지원($B = 0.33, SE = 0.09, p < 0.05$), 행동 지원($B = 0.26, SE = 0.09, p < 0.01$)에는 긍정적인 영향을 미치고, 부정적 감정($B = -0.53, SE = 0.12, p < 0.001$), 냉소($B = -0.85, SE = 0.13, p < 0.001$), 저항 행동($B = -0.39, SE = 0.11, p < 0.001$)에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 2에서 예측한 조직 변화의 세부 과정이 리더십 유형과 구성원들의 조직 변화에 대한 반응 간에 매개 효과를 미치는지 알아보고자 표 5와 같이 각 경로 별 간접 효과(Indirect effect)를 분석했다. 분석 결과, 비전 수립 과정은 모든 리더십 유형과 구성원들의 조직 변화 반응 간에 유의미한 매개 효과가 없었다. 참여 과정의 경우, 긍정적인 감정적, 태도적, 행동적 반응 결과에는 유의미한 매개 효과가 없었으나, 부정적인 반응 결과에는 다음과 같은 간접 효과를 나타냈다. 우선, 부정적 감정에는 변혁적 리더십($B = -0.10, SE = 0.04, p < 0.05$), 관계 중심 리더십($B = -0.08, SE = 0.04, p < 0.05$), 거래적 리더십($B = -0.16, SE = 0.05, p < 0.05$)이 부정적인 간접 효과를 나타냈고, 냉소에는 변혁적 리더십($B = -0.04, SE = 0.03, p < 0.05$), 관계 중심 리더십($B = -0.03, SE = 0.02, p < 0.05$), 거래적 리더십($B = -0.07, SE = 0.04, p < 0.05$)이 부정적인 간접 효과를 보였으며, 마지막으로 저항 행동에는 변혁적 리더십($B = -0.07, SE = 0.03, p < 0.05$), 관계 중심 리더십($B = -0.06, SE = 0.03, p < 0.05$), 거래적 리더십($B = -0.11, SE = 0.04, p < 0.05$)이 부정적인 간접 효과를 나타냈다. 이에 반해, 디자인 과정은 관계 중심 리더십을 제외한 나머지 모든 리더십 유형과 감정적, 태도적, 행동적 반응 간에 긍정적인 매개 효과를 보였으며, 강화 과정의 경우 업무 중심 리더십을 제외한 나머지 모든 리더십 유형과 긍정적인 감정적, 태도적, 행동적 반응 간에는 긍정적인 매개 효과를 보였고, 부정적인 감정적 반응과는 부정적인 매개 효과를 보였다. 따라서, 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

5. 토론 및 결론

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 예측했던 바와 같이, 변혁적 리더십과 비전 수립 과정, 관계 중심 리더십과 참여 과정, 업무 중심 리더십과 디자인 과정, 그리고 거래적 리더십과 강화 과정 간의 긍정적인 관계를 발견하였다. 그러나, 업무중심 리더십은 비전 수립 과정, 참여 과정, 강화 과정에 아무런 영향을 미치지 않았고, 관계 중심 리더십은 디자인 과정에 아무런 영향을 미치지 않았다. 둘째, 리더십 유형이 조직 변화의 세부 과정을 통해 구성원들의 조직 변화에 대한 감정적, 태도적, 행동적 반응에 간접적인 영향이 있는지 검증해본 결과, 비전 수립 과정에 의한 유의미한 매개 효과는 없었고, 참여 과정은 부정적인 감정적, 태도적, 행동적 반응 결과에 대한 음(-)의 매개 효과가 있었으나, 긍정적인 반응에 대한 정(+)의 매개 효과는 나타나지 않았다. 이에 반해, 디자인 과정은 변화에 대한 모든 긍정적·부정적 반응 결과에 대해 정(+)의 매개 효과가 나타났으며, 강화 과정은 긍정적인 변화 반응 결과에 대해서는 정(+)의 매개 효과를, 부정적인 변화 반응 결과에 대해서는 음(-)의 매개 효과를 나타냈다.

본 연구가 발견한 결과들은 조직 변화 문헌에 크게 세 가지 측면에서 기여한다. 첫째, 본 연구는 조직 변화의 4가지 세부 과정 중 참여 과정, 디자인 과정, 강화 과정이 동시에 조직 변화에 대한 구성원들의 감정적, 태도적, 행동적 반응에 영향을 미칠 수 있음을 규명하였는데, 이러한 결과는 순차적인 과정으로 간주하였던 기존 관점을 넘어서 조직 변화 기간 동안 다양한 세부 과정이 동시에 발생하여 구성원들에게 영향을 줄 수 있다는 새로운 관점을 제시한다. 둘째, 조직 변화가 빈번하게 발생하지 않기 때문에, 기존 연구들은 주로 개념적으로 조직 변화를 연구해왔다. 기존 연구들을 통해 수많은 조직 변화 모형들이 이론적으로 제시되었지만, 주로 일화적이고 특정 맥락 하에서 얻은 증거들을 바탕으로 개념적인 모형만 제시되는 경우가 많았다(Pettigrew, Woodman, & Kim, 2001). 특히, 앞서 언급했던 Lewin (1951)의 3단계 모형이나 Kotter (1995, 2012)의 8단계 모형을 엄격하게 검증한 실증 연구도 거의 없는 실정이다(Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018). 본 연구는 새로운 이론적 모형을 제시하면서 동시에 실제 조직 변화가 진행 중인 기업의 직원들로부터 수집한 자료를 분석하여 연구 모형을 검증하여 기존 조직 변화 문헌에 귀중한 실증 연구 결과를 추가하였다. 셋째, 리더십의 중요성에 대해서는 이미 오래전부터 언급되어져 왔으나, 조직 변화 과정 중에 어떠한 리더십 유형이 어떻게 영향을 미치고 구체적으로 구성원들로부터 어떠한 결과를 유발하는지에 대해서는 이론적으로 그리고 실증적으로 검토된 바가 거의 없었다. 본 연구에서는 변혁적 리더십, 관계 중심 리더십, 거래적 리더십이 참여 과정을 통해 부정적 감정과 냉소, 저항 행동을 줄이고, 강화 과정을 통해 긍정적 감정, 몰입, 창의적 지원, 행동 지원을 높이는 것을 발견하였다. 또한, 주목할 점은 디자인 과정의 경우 조직 구성원의 조직 변화에 대한 긍정적·부정적 반응

을 함께 높이는 것을 발견하였다는 점이다. 이러한 연구 결과는 조직 변화를 수행하는 조직의 리더들에게 필요한 리더십이 구체적으로 무엇인지에 대한 의미 있는 시사점을 제공한다.

표 3. 변화 관련 리더십이 조직 변화 과정에 미치는 영향

변수명	모형1	모형2	모형3	모형4
	비전 수립과정	참여 과정	디자인 과정	강화 과정
(상수)	4.62* (2.44)	5.06* (2.87)	3.89* (2.40)	4.11* (2.17)
변혁적 리더십	.16** (.06)	.15** (.07)	.15* (.06)	.21** (.07)
관계 중심 리더십	.09* (.06)	.13* (.07)	.01 (.07)	.14* (.06)
업무 중심 리더십	.10 (.06)	.11 (.07)	.16* (.07)	.01 (.07)
거래적 리더십	.23*** (.06)	.25*** (.08)	.37*** (.08)	.32*** (.08)

n = 414 팀원, 80명 팀장. 괄호 속 값은 표준 오차를 나타냄. *p < .05. **p < .01. ***p < .001.

표 4. 변화 관련 리더십이 개인의 조직 변화에 대한 반응에 미치는 영향

변수명	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10	모형11
	긍정적 감정	부정적 감정	변화 태도: 몰입	변화 태도: 냉소	변화 행동: 창의적 지원	변화 행동: 행동 지원	변화 행동: 저항 행동
(상수)	2.99*** (.06)	1.98*** (.06)	3.69*** (.04)	2.47*** (.06)	3.53*** (.04)	3.67*** (.04)	2.06*** (.05)
변혁적 리더십	.10 (.09)	.13 (.10)	.02 (.06)	.14 (.13)	.14* (.07)	.05 (.07)	.17* (.09)
관계 중심 리더십	.16* (.08)	-.36*** (.09)	.27** (.05)	-.18* (.12)	.09 (.07)	-.07 (.07)	-.17* (.08)
업무 중심 리더십	-.25** (.09)	.20* (.09)	-.33** (.05)	.17* (.11)	-.17** (.07)	-.17** (.07)	.19* (.08)
거래적 리더십	.07 (.11)	.08 (.12)	.10 (.07)	-.04 (.13)	-.05 (.09)	.12 (.09)	-.09 (.10)
비전 수립 과정	.17 (.11)	.06 (.13)	.08 (.07)	.01 (.13)	.10 (.09)	.10 (.09)	-.08 (.10)
참여 과정	.03 (.11)	-.65*** (.12)	.13* (.07)	-.33** (.12)	-.15 (.09)	-.05 (.08)	-.49*** (.10)
디자인 과정	.28** (.10)	.43*** (.11)	.01 (.06)	.33** (.11)	.20** (.08)	.31*** (.08)	.30** (.10)
강화 과정	.58*** (.11)	-.53*** (.12)	.52*** (.07)	-.85*** (.13)	.33* (.09)	.26** (.09)	-.39*** (.11)

n = 414 팀원, 80명 팀장. 괄호 속 값은 표준 오차를 나타냄. *p < .05. **p < .01. ***p < .001.

표 5. 변화 관련 리더십이 개인의 조직 변화에 대한 반응에 미치는 간접 효과

변수명	독립 변수						
	긍정적 감정	부정적 감정	변화 태도: 몰입	변화 태도: 냉소	변화 행동: 창의적 지원	변화 행동: 행동 지원	변화 행동: 저항 행동
변혁적 리더십 → 비전 수립 과정 → (독립변수)	.02 (.02)	.00 (.02)	.01 (.01)	.00 (.02)	.01 (.01)	.01 (.01)	-.01 (.01)
관계 중심 리더십 → 비전 수립 과정 → (독립변수)	.01 (.01)	.00 (.01)	.00 (.00)	.00 (.01)	.00 (.01)	.00 (.01)	-.00 (.01)
업무 중심 리더십 → 비전 수립 과정 → (독립변수)	.01 (.01)	.00 (.01)	.00 (.00)	.00 (.01)	.00 (.01)	.00 (.01)	-.00 (.01)
거래적 리더십 → 비전 수립 과정 → (독립변수)	.04 (.02)	.01 (.03)	.01 (.01)	.00 (.03)	.02 (.02)	.01 (.02)	-.01 (.02)
변혁적 리더십 → 참여 과정 → (독립변수)	.00 (.01)	-.10* (.04)	.01* (.01)	-.04* (.03)	-.01 (.01)	-.00 (.01)	-.07* (.03)
관계 중심 리더십 → 참여 과정 → (독립변수)	.00 (.01)	-.08* (.04)	.01* (.01)	-.03* (.02)	-.01 (.01)	-.00 (.01)	-.06* (.03)
업무 중심 리더십 → 참여 과정 → (독립변수)	.00 (.01)	-.07 (.04)	.01 (.01)	-.03 (.02)	-.01 (.01)	-.00 (.01)	-.05 (.03)
거래적 리더십 → 참여 과정 → (독립변수)	.01 (.02)	-.16* (.05)	.03* (.02)	-.07* (.04)	-.03 (.02)	-.01 (.02)	-.11* (.04)
변혁적 리더십 → 디자인 과정 → (독립변수)	.04* (.02)	.06* (.03)	.00 (.01)	.04* (.02)	.02* (.01)	.04* (.02)	.04* (.02)
관계 중심 리더십 → 디자인 과정 → (독립변수)	.00 (.02)	.00 (.02)	.00 (.00)	.00 (.02)	.00 (.01)	.00 (.02)	.00 (.02)
업무 중심 리더십 → 디자인 과정 → (독립변수)	.04* (.02)	.06* (.03)	.00 (.01)	.04* (.03)	.02* (.01)	.04* (.02)	.04* (.02)
거래적 리더십 → 디자인 과정 → (독립변수)	.01* (.04)	.15* (.05)	.00 (.02)	.12* (.04)	.07* (.03)	.11* (.03)	.10* (.04)
변혁적 리더십 → 강화 과정 → (독립변수)	.12* (.04)	-.11* (.04)	.10* (.03)	-.17* (.06)	.06* (.03)	.05* (.02)	-.08* (.03)
관계 중심 리더십 → 강화 과정 → (독립변수)	.08* (.04)	-.07* (.03)	.07* (.03)	-.11* (.05)	.04* (.02)	.03* (.02)	-.05* (.03)
업무 중심 리더십 → 강화 과정 → (독립변수)	.00 (.03)	-.00 (.03)	.00 (.03)	-.01 (.05)	.00 (.02)	.00 (.01)	-.00 (.02)
거래적 리더십 → 강화 과정 → (독립변수)	.18* (.05)	-.17* (.05)	.16* (.04)	-.26* (.07)	.10* (.04)	.07* (.03)	-.12* (.04)

n = 414 팀원, 80명 팀장. 괄호 속 값은 표준 오차를 나타냄. *p < .05. **p < .01. ***p < .001.

본 연구의 결과는 몇 가지 측면에서 실무자들과 사회 전반에 긍정적인 파급효과를 미칠 수 있다. 첫째, 조직 변화를 안정적으로 정착시키는데 필요한 바람직한 리더의 역할을 규명하고 이와 관련된 시사점을 제공할 수 있다. 본 연구가 발견한 사항을 바탕으로 조직 변화를 추진하는 조직은 변화를 추진하기에 앞서 관련된 리더십 유형에 대한 교육을 실시할 수 있고, 조직 변화 기간 동안 직책자들의 리더십 진단 시 관련 리더십 유형을 반영할 필요가 있다. 둘째, 불확실성이 고조되고 있는 현재 그리고 미래의 경영환경 속에서 민첩하게 조직을 변화시키는데 필요한 리더십 유형에 관한 실무적인 시사점을 제공한다. 본 연구 결과를 바탕으로 볼 때, 경영 환경 변화에 민첩하게 대응하면서 조직이 변화를 수행할 때 직책자들에게 필요한 리더십은 변혁적 리더십, 관계 중심 리더십, 업무 중심 리더십, 거래적 리더십으로 나타났다. 이중 특히 조직 변화의 네 가지 세부 과정에 모두 영향을 미치는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 주목할 필요가 있다. 따라서, 극심한 경영 환경의 불확실성에 직면하여 민첩한 대응을 강조하는 조직에서는 빈번한 변화 과정을 성공적으로 이끌 수 있도록 최소한 직책자들의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 함양에 노력해야 할 것이다. 마지막으로, 트리플 바텀 라인 관점에서 서구 기업들처럼 우리나라 기업들도 기업의 이윤 창출뿐만 아니라 사람과 사회의 지속 가능한 발전을 위한 경영 목표 수립 및 이를 이행하기 위한 조직 변화를 시도 중이다. 본 연구는 모든 기업들이 염두에 두고 필수적으로 추진해야 할 새로운 기업경영 방향을 조직에 안정적으로 정착시키는데 필요한 유의한 시사점을 제공한다.

이러한 긍정적이고 가치있는 이론적·실무적 시사점에도 불구하고, 본 연구는 분명히 여러 한계점들을 갖고 있는데, 후속 연구들이 이러한 문제들을 해결하여 한층 더 견고한 실증 연구 결과를 제공할 필요가 있다. 먼저, 모든 설문 문항을 직원들로부터 자기 보고식으로 측정하였는데, 이는 동일방법편의(common method bias)에 대한 우려를 발생시키고, 이로 인해 변수간 관계가 실제보다 과장되게 나타날 수 있다. 따라서, 후속 연구들은 구성원의 태도적·행동적 반응과 같은 결과 변수들을 상사로부터 측정하여 연구 결과의 객관성을 제고할 필요가 있다. 그리고, 모든 설문 문항을 동일 시점에서 측정하여 변수간 인과관계를 보장하기 어렵다. 따라서, 후속 연구들은 시점을 구분하여 리더십과 조직 변화 과정, 그리고 구성원의 반응을 다른 시점에서 측정하고 자료를 분석하여 결과를 제시할 필요가 있다. 마지막으로, 전통적으로 위계적인 기업 문화의 색채가 짙은 회사에서 수집된 자료를 분석하였기 때문에 기업 문화가 상이한 다른 조직에서는 어떤 결과가 나올지 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 업무 중심 리더십이 디자인 과정에만 영향을 미치고 다른 조직 변화의 세부 과정에는 영향을 미치지 않았는데, 이러한 연구 결과가 기업 문화에 기인할 수도 있으므로, 기업 문화가 상이한 다른 조직의 구성원들로부터 수집한 자료를 분석하여 본 연구가 제시한 모형을 추가적으로 검토할 필요가 있다. ㉠

참고문헌

- Barrett, F. L., & Russell, J. A. 1998. Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 967-984.
- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13: 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Brislin, R. W. 1986. The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner, & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. 2011. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64: 7-52.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. 2012. The leadership of organization change: A view from recent empirical evidence. *Research in Organizational Change and Development*, 20: 1-36.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. 2008. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93: 346-357.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6: 1-55.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. 2004. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. 2003. Rethinking a classic distinction in leadership: Implications for the assessment and development of executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55: 15-25.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73: 59-67.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Oreg, S., & Berson, Y. 2019. Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13: 272-307.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 172-197.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44: 697-713.
- Seo, M., Putnam, L., & Bartunek, J. 2004. Dualities and tensions of planned organizational change. In S. Poole (Ed.) *Handbook of Organizational Change*: 73-107. NY: Oxford University.
- Seo, M., Taylor, M. S., Hill, S. N., Zhang, X., Tesluk, P., & Lorinkova, N. M. 2012. The role of affect and leadership during radical organizational change. *Personnel Psychology*, 65: 121-165.
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. 2012. Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23: 1-23.
- Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. 1963. The leader behavior of corporation presidents. *Personnel Psychology*, 16: 127-132.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. 2018. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12: 752-788.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. 1980. *Measuring and assessing organizations*. New York, NY: Wiley.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. 2000. Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25: 132-153.