건설사업 현장소장의 리더십 평가에 관한 연구

Evaluation of Project Manager's Leadership in Construction Projects

강 지 선*

Gang, Ji Sun

김 한 수**

Kim, Han Soo

요 약

건설사업의 성공을 위해 리더의 역할을 수행하는 현장소장의 리더십은 매우 중요하다. 본 연구의 목적은 건설 현장의 'CEO'인 현장소장의 리더십을 평가하고 주요 특징을 분석하는데 있다. 이를 위해 사회과학 분야에서 널리 활용되고 있는 LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire) 기법을 분석의 도구로 선택하여 최고·최악의 리더십을 지니고 있는 것으로 평가되고 있는 현장소장을 대상으로 리더십 수준과 유형을 분석하였다. 이와 함께 리더십 수준과 건설사업의 성과 간의 관계도 비교 분석하였다. 최고의 리더십을 지니고 있는 현장소장의 리더십은 효과적인 리더십 유형으로 나타났다. 반면, 최악의 리더십을 지니고 있는 현장소장의 경우에는 비효율적 리더십과 과업중심형 리더십 유형으로 나타났다. 리더십과 성과와의 관계에서 최고·최악 리더십 모두의 경우에서 리더십 수준과 성과 간에 통계적으로 유의한 상관관계는 관찰되지 않았으며 이는 현장의 악성도라는 개념과 함께 비교·분석되어야 한다는 시사점을 도출하게 하였다.

키워드 : 리더십, 현장소장, LBDQ, 리더십 평가

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

역사적으로 한 국가, 사회, 기업, 조직 등에서 리더의 자질과 리더십은 그 집단의 성패를 좌우하는데 있어서 결정적인 역할을 하여왔다(툼 피터스외, 2007; 필 도라도 2007). 건설사업의 경우, 건설 현장에서 가장 중요한 리더의 역할을 담당하는 주체는 현장소장이라고 할 수 있다. 현장이라는 일종의 '기업'을 운영하고 관리하는 '현장 CEO'이기 때문이다. 따라서 현장소장의 리더십은 해당 현장의 성패나 사업 성과에 많은 영향을 끼치는 요소이고 이를 강화하기 위한 진단과 평가는 매우 중요한 과제이다.

건설기업의 차원에서 본다면 현장소장의 리더십에 관한 체계적인 평가는 자사(自社) 현장소장의 리더십 수준을 파악하

고 이를 지속적으로 향상시키기 위한 방안을 마련하기 위해 필수적인 과정이라고 할 수 있다. 이러한 중요성에도 불구하고 리더십이라는 주제가 지니는 추상적·정성적 속성으로 인해 이를 측정 또는 평가하는 것은 그간 용이하지는 않았다.

본 연구의 목적은 사회과학 분야에서 리더십 평가를 위해 널리 활용되고 있는 Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ) 기법을 이용하여 1) 최고의 리더십을 지닌 것으로 인식되는 현장소장의 리더십 특징, 2) 최악의 리더십을 지닌 것으로 인식되는 현장소장의 리더십 특징 3) 현장소장의 리더십과 프로젝트의 성과와의 관계에 대한 특징을 분석·도출하는 데 있다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 주요 범위 및 방법은 다음과 같다.

* 일반회원, 세종대학교 건축공학과 대학원, zooty816@hanmail.net

** 중신회원, 세종대학교 건축공학부 교수, 공학박사(교신저자), hskim@sejong.ac.kr

- 1) 관련 문헌 조사를 통해 리더십과 관련된 연구에 대해 조사하였다. 이를 통해 리더십의 개념을 정립하고 현장소장의 리더십 평가에 활용하기 위한 LBDQ 기법에 대한 이론적 배경을 고찰하였다.
- 2) LBDQ 기법을 적용한 리더십 분석을 위해 LBDQ 기법에서 제시하는 표준 문항을 활용하여 설문조사 내용을 구성하고 데이터를 분석하기 위한 통계기법을 정리하였다.
- 3) 건설기술자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터 분석을 통해 최고·최악의 리더십을 지닌 것으로 인식되는 현장소장의 리더십 특징을 분석하였다. 또한, 현장소장의 리더십과 프로젝트의 성과와의 관계도 분석하였다.
- 4) 상기 설문조사를 통해 나타난 주요 특징과 시사점을 요약 정리하여 제시하였다.

2. 리더십에 관한 고찰

2.1 리더십의 개념

리더십의 사전적인 의미는 “집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 성원(成員)이 자발적으로 집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력”으로 정의될 수 있다.¹⁾ 리더십에 대한 개념이나 정의는 저자나 문헌에 따라 다양하게 나타나고 있다. 이는 리더십에 대한 관점의 차이에 따라 다양한 표현으로 리더십이 묘사되기 때문이다.

비록 리더십에 대한 개념이나 정의를 기술하는 용어나 표현 방식은 다양하게 나타나지만 리더십을 표현하는 공통적인 키워드는 목표 달성, 조직 구성원과의 관계 및 상호작용, 과업에 대한 동기부여 등으로 나타나고 있다 (이석재, 2006; 마셜 골드스미스 외, 2006).

이러한 관점에서 현장소장의 리더십은 해당 프로젝트(현장)에서 추구하는 목표를 달성하기 위해 요구되는 과업이 성공적으로 수행될 수 있도록 현장 구성원(직원)에게 동기를 부여하고 그들과 긍정적인 상호 관계를 구축하고 유지하는 능력이라고 이해될 수 있다.

2.2 LBDQ 기법에 관한 이해

LBDQ 기법은 1945년부터 오하이오 주립대학교 경영연구

소에서 성공적인 리더십에 대한 특성을 연구하기 위해 개발한 리더십 평가기법으로 현재에도 경영, 교육, 스포츠 등 다양한 분야에서 리더십 평가를 위한 도구로 활용되고 있다 (한현찬, 2006). LBDQ 기법은 개발 이후 여러 학자들에 의해 일부 수정되어 왔지만 현재 가장 보편적으로 활용되고 있는 방식은 리더십을 과업중심(initiating structure)과 인화중심(consideration)이라는 두 개의 차원으로 구분하여 분석하는 것이다 (정상현, 2001; 신응섭, 2004).

과업중심 차원은 과업을 얼마나 체계적이고 조직적으로 시행하고 관리하는가에 대해 평가하는 것이고, 인화중심 차원은 조직 구성원에 대한 배려, 커뮤니케이션, 팀워크 등에 대해 평가하는 것이다 (이해영, 2006). 각 차원은 15개씩의 표준 평가 문항으로 구성되어 있으며 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 평가되어 각 차원별로 최저 15점에서 최고 75점의 리더십 점수가 산출된다. 이때 높은 점수를 얻을수록 각 차원에서 긍정적인 답변을 얻었다는 것을 의미하며 45점이 각 차원의 중간 분기점(threshold)으로 해석된다.

2.3 리더십 유형

LBDQ 기법을 이용하여 리더십을 평가하는 방법은 과업중심차원과 인화중심차원을 각 15개(총 30 개) 문항으로 평가하여 그 점수 결과를 X축과 Y축으로 배치하여 해석하는 것이다. <그림 1>에 제시된 바와 같이 과업중심(X 축, 인화중심(Y 축)으로 평가 점수를 배치하면 사사분면이 형성되고 이는 효과적 리더십(I), 인화중심 리더십(II), 과업중심 리더십(IV), 비효과적 리더십(III)으로 구분된다(Andrew & Wallace, 1990).

그림 1. LBDQ 기법에 의한 리더십 유형 사분도

1) <http://www.wikipedia.org>

리더십을 4가지 유형으로 분류하였을 때 각 유형에 대한 해석은 다음과 같다 (이병진, 2003).

첫째, 효과적 리더십은 리더가 팀원과의 상호작용에 의해 과업을 수행해 나가고 집단 목표 달성을 위해서도 함께 일하면서 팀원의 사기를 높인다.

둘째, 인화중심 리더십은 리더가 대인관계에 있어서는 크게 관심을 가지며 업무의 대부분을 밖에서 처리하는 경향이 있고 조직 전체의 프로그램에 대해서는 대부분 관여하지 않으며 합리적인 경영관리를 하지 못한다.

셋째, 과업중심 리더십은 긴급한 사태에 대해서는 매우 효과적이나 단기간에 그칠 뿐이고 구성원은 언제나 다른 사람으로 대체할 수 있는 기계부품처럼 보는 경향이 있고 구성원의 감정을 고려하지 않는다.

넷째, 비효과적 리더십은 과업수행도 효과적이지 못하고 인화적인 측면에서도 해당 조직을 잘 이끌지 못하는 리더십 유형이다.

네 가지 리더십 유형 중에서 가장 효과적이고 바람직한 것은 과업과 인화가 모두 높은 효율적 리더십(I 사분면)이다. 인화중심 리더십(II 사분면)과 과업중심 리더십(IV 사분면)은 어느 유형이 보다 우수한 리더십이라고 단정하지 않는다. 각기 서로 다른 장단점을 지니고 있기 때문이다. 과업중심 차원이 약할 경우 조직의 효율성이 떨어지고 인화중심 차원이 약할 경우 구성원의 만족감이 떨어지는 경향을 보이기 때문이다. 반면 과업성과 인화성이 모두 떨어지는 리더십의 유형(III 사분면)은 가장 비효율적인 리더십으로 해석된다.

2.4 LBDQ 기법의 장점과 활용

LBDQ 기법이 지니는 가장 큰 장점은 리더십이라는 추상적·정성적 개념을 정량적으로 비주얼(visual)하게 평가할 수 있다는 것이다. 이를 통해 해당 리더(예: 현장소장)의 리더십의 특성을 이해하고 리더십의 현재 상황(수준)을 진단하게 함으로서 이를 개선하기 위한 기반을 제공할 수 있다. 이때 리더십의 개선이란 효과적인 리더십(I 사분면)으로 향하는 것을 의미한다.

3. LBDQ 기법을 이용한 데이터 수집

3.1 설문조사 개요

본 연구에서는 LBDQ 기법을 이용한 리더십 분석을 위해

LBDQ 기법에서 제시하고 있는 표준 문항 30개를 활용하였다. 다만, LBDQ 기법의 표준 문항을 활용함에 있어서 보편적이고 범용적인 용어는 그대로 사용되 현장소장 리더십 평가라는 취지를 살리기 위하여 구성원(team member)이라는 용어만 현장직원으로 변경하여 활용하였다. 또한 현장소장의 역할은 현장업무, 본사업무, 대외업무 등으로 구분될 수 있지만 본 설문조사에서는 현장업무에서의 리더십에 초점을 맞추었다.

표 1. 현장소장의 리더십 평가를 위한 LBDQ 기법 문항

구분	평가항목
인화 중심 차원	
1	현장직원들에게 인간적인 호의를 베푼다.
2	현장직원들이 조직 구성원으로서의 기쁨을 느낄 수 있는 일이라면 사소한 일이라도 행한다.
3	현장직원들에 대한 이해를 잘한다.
4	현장직원들의 의견에 귀 기울이기 위해 시간을 할애한다.
5	사람들과 어울리거나 교제하지 않는다.*
6	현장직원들 개개인의 복지에 관심을 가지고 돌본다.
7	자신의 행동(업무)에 대한 이유를 설명하지 않는다.*
8	현장직원들과 상의하지 않고 행동한다.*
9	현장직원들의 행동(업무)을 지지하고 지원한다.
10	모든 현장직원들을 동등하게 대한다.
11	(공정적인) 변화를 자발적으로 추진한다.
12	현장소장이 친근하여 현장직원들이 다가가기 쉽다.
13	현장직원들과 대화할 때 편안한 분위기를 조성한다.
14	현장직원들에 의해 제안된 일을 실행에 옮긴다.
15	중요한 일을 실행하기에 앞서 현장직원들의 동의를 구한다.
과업 중심 차원	
16	자신의 임직이나 태도를 현장직원들에게 분명하게 한다.
17	자신의 새로운 아이디어를 현장직원들과 함께 논의하고 검증한다.
18	현장직원들을 엄격하게 지휘한다.
19	현장직원들의 잘못된 과업에 대해 질책한다.
20	정확하고 명료하게 의사를 전달한다.
21	구성원 개개인에게 업무를 분담시킨다.
22	업무에 대한 일정을 수립하고 시행한다.
23	업무 성과에 대한 명확한 기준을 수립하고 유지한다.
24	업무의 기한을 지키도록 강조한다.
25	업무 절차의 일관성을 유지하도록 노력한다.
26	자신의 역할을 현장직원들이 명확하게 이해할 수 있도록 한다.
27	현장직원들에게 규정과 규칙을 준수하도록 요구한다.
28	현장직원들에게 기대하는 바를 명확하게 인식시킨다.
29	현장직원들이 각자의 능력을 최대한 발휘하도록 한다.
30	현장직원들의 업무가 잘 조정되도록 한다.

* 표시는 부정 변수임.

3.2 데이터 분석 방법

본 연구의 설문조사를 통해 수집되는 자료는 사회과학 통계패키지인 SPSS(Statistics Package for Social Science) for Windows version 14.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 데이터 분석은 기초분석과 가설검증 방법을 활용하였으며 활용된 통계 기법의 구분은 <표 2>와 같다.

표 2. 데이터 분석방법

구분	분석내용	통계기법
기초 분석	표본의 구성	빈도분석
	측정도구의 신뢰성	신뢰도분석
	리더십 평가점수	기초통계분석
가설 검증	리더십 평가점수와 성과와의 관계	상관관계분석

3.3 응답자 일반사항

서울 지역에 근무하는 건설업체의 기술자를 대상으로 실시된 설문조사의 표집 결과는 배포한 총 150부의 설문지 중 131부 설문지가 회수되어 약 83.3%정도의 높은 회수율을 보였다. 이와 같이 높은 설문 회수율을 보인 이유는 직접 방문 조사와 지인을 통한 설문 조사 방법을 병행하였기 때문이다. 그러나 회수된 설문서 중 6부는 응답내용이 누락되어 있는 항목이 많아 설문자료로 쓰기에 부적절하다고 판단되어 제외시키고 125부만을 분석 대상으로 사용하였다.

설문 응답자의 건설업 경력은 <그림 2>에 제시된 바와 같이 2년에서 32년에 이르기까지 다양하며 평균 건설업 종사 년 수는 13년인 것으로 나타났다.

그림 2. 설문 응답자의 건설업 종사 경력

설문 응답자의 건설업 경력 중 시공 현장의 경력은 1년에서 30년에 이르기까지 다양하며 평균 9.8년인 것으로 나타났다. 설문 응답자의 건설업 경력 중 시공 현장의 경력 비중이 높게 나타나는 이유는 설문 조사의 목적이 현장 소장의 리더십을 평가하는 것이기 때문에, 설문 대상자를 샘플링(sampling)하는 과정에서 시공 현장 경력을 중요시하였기 때문이다.

설문 응답자를 현장소장 경험 유무의 관점에서 살펴보면 설문 응답자 125명 중 53명은 유경험자, 72명은 무경험자로 조사되었다. 유경험자의 세부 경력은 최소 1회~10회, 평균 2.64

회로 나타났으며, 이에 대한 현장소장 근무 연수가 6개월~20년, 평균 5.09년으로 나타났다.

그림 3. 설문 응답자의 시공 현장 경력

설문 응답자를 대상으로 리더십의 중요성에 대한 일반적인 인식조사를 위해 현장소장의 리더십이 건설사업의 성과와 성패에 영향을 미치는지에 대한 질문을 실시하였으며 그 결과는 <그림 4>에 제시된 바와 같다.

그림 4. 현장소장의 경험 유무에 따른 리더십에 관한 인식

상기 그림에서 나타난 바와 같이 현장소장의 경험 유무에 따라 응답 수치에 다소의 차이가 있으나 건설사업의 성과 및 성패와 관련하여 대체적으로 현장소장의 리더십이 중요하다는 인식을 지니고 있는 것으로 나타났다.

4. 현장소장의 리더십 수준 및 특징 분석

현장소장의 리더십 수준과 유형은 최고 리더십 현장소장과 최악 리더십 현장소장으로 구분하여 실시하였다. 설문 응

답자에게 그간 함께 근무했던 현장소장 중 최고의 리더십을 갖추었다고 생각하는 현장소장을 염두에 두고 리더십을 평가하게 하였다. 동시에 최악의 리더십을 갖추었다고 생각하는 현장소장에 대한 평가도 실시하도록 하였다.

이와 같이 현장소장을 최고와 최악이라는 두 개의 그룹으로 구분하여 조사·분석한 이유는 최고 리더십 현장소장과 최악 리더십 현장소장에서 나타나는 특징을 비교하기 위해서였다.

4.1 최고의 현장소장 리더십 수준 및 특징

본 항목에서는 최고의 리더십을 지닌 현장소장에 대한 평가를 위해 설문 응답자에게 “현재까지 모셨던 현장소장 중 가장 최고의 리더십을 가진 현장소장을 염두에 두고 평가하십시오.”라는 단서를 주고 LBDQ 기법의 30개 문항에 대한 평가를 실시하게 하였다. 수집된 125개의 유효 데이터를 분석한 결과, <그림 5>와 같은 결과가 도출되었다.

그림 5. 최고 리더십 현장소장의 리더십 유형

최고의 리더십을 가진 현장소장에 대한 리더십 평가 결과에서 나타난 가장 두드러진 특징은 응답 결과의 대부분이 I 사분면(효과적인 리더십)에 분포되어 있다는 것이다. 즉, 설문 응답자들이 선정한 최고의 리더십을 가진 현장소장의 거의 대부분은 효과적인 리더십을 보유한 현장소장으로 나타나고 있다는 것이다. 이는 LBDQ 기법에서 효율적인 리더십으로 분류하는 고과업·고인화 특성이 실제로 최고의 리더십을 가진 현장소장에서 나타나고 있다는 것을 시사하는 것이다.

평가 점수의 분포에 있어서도 I 사분면의 우측 상단 쪽에 군집된 결과를 보이고 있으며 인화중심차원 점수는 42점~72점, 과업중심차원 점수는 45점~73점의 점수 분포대를 보이고 있다. 또한 125명의 설문 응답자 중 4명의 응답자를 제외하고는 거의 모든 설문 응답자들이 사사분면 분기점인 최소한 45점 이상의 평가 점수를 부여하여 최고의 리더십 현장소장을 효율적인 리더로 평가하고 있다.

통계분석 결과의 경우, 최고 리더십의 현장소장을 평가함에 있어서 인화중심차원(평균 59.90)보다 과업중심차원(평균 64.51) 점수가 다소 높게 나타나고 있다. 이는 효과적인 리더십에서는 과업중심차원과 인화중심차원이 모두 중요하지만 과업중심차원에 약간 높은 비중이 있음을 시사하고 있는 것이다.

표 3. 최고의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 분석

인화중심차원				
분석	평균 (Mean)	분산 (Variance)	표준편차 (Std Dev)	변수의 수 (N of Variables)
통계	59.90	33.752	5.8096	125
과업중심차원				
분석	평균 (Mean)	분산 (Variance)	표준편차 (Std Dev)	변수의 수 (N of Variables)
통계	64.51	42.410	6.5123	125

각 항목 응답결과의 내적일관성을 확인하기 위해 신뢰도 검증(Cronbach's Alpha Test)을 실시하였다. 신뢰도 값은 일반적으로 그 값이 0.6 이상일 경우 최소한의 조건을 갖추었다고 판단할 수 있다(김석우, 2005).

표 4. 최고 리더십 현장소장에 대한 설문 신뢰도 분석

변 수	항목 수	신뢰도 값
총 합	30	0.867
인화중심 차원	15	0.819
과업중심 차원	15	0.834

최고 리더십에 대한 응답결과의 신뢰도 값은 모두 0.8 이상으로 최고 리더십에 대한 대답에 신뢰도가 있다는 것을 검증할 수 있었다.

4.2 최악의 현장소장 리더십 수준 및 특징

본 항목에서는 최악의 리더십을 지닌 현장소장에 대한 평가를 위해 설문 응답자에게 “현재까지 모셨던 현장소장 중 가장 최악의 리더십을 가진 현장소장을 염두에 두고 평가하십시오.”라는 단서를 주고 LBDQ 기법의 30개 문항에 대한 평가를 실시하게 하였다. 수집된 125개의 유효 데이터를 분석한

결과, <그림 6>과 같은 결과가 도출되었다.

그림 6. 최악 리더십의 현장소장의 리더십 유형

최악의 리더십을 가진 현장소장에 대한 리더십 평가 결과에서 나타나는 가장 두드러진 특징은 응답 결과의 상당수가 III 사분면(비효율적인 리더십)에 분포되어 있지만 IV 사분면(과업중심 리더십)의 응답도 상당히 나타나고 있다는 것이다.

이는 저과업·저인화를 비효과적인 리더십으로 평가하는 LBDQ 기법의 이론이 실제 최악의 리더십을 지닌 것으로 평가된 현장소장에서도 나타나고 있다는 것을 보여주는 것이다. 동시에 일부 응답에서는 고과업·저인화도 최악의 리더십을 지닌 현장소장으로 평가되고 있다는 특징도 나타나고 있다.

이는 설문조사 이전에 연구진이 예측한 것과는 다소 다른 흥미로운 결과였다. 설문조사 이전에 연구진은 최악의 현장소장에서 나타나는 리더십 유형은 III 사분면에 거의 집중될 것으로 예상하였다. 그러나 실제 설문 응답 결과에서는 IV 사분면의 응답도 상당 수 있는 것으로 나타나고 있다. 비록 과업 수행 능력에 있어서는 다소 긍정적으로 평가하더라도 인화적인 측면에서 취약한 현장소장의 리더십을 부정적으로 생각하는 설문 응답자의 인식이 반영된 결과라고 할 수 있다.

평가 점수의 분포를 살펴보면 최악 리더십을 가진 현장소장의 인화중심차원 점수는 15점~56점, 과업중심차원 점수는 15점~61점의 점수 분포대를 보이고 있다. 이를 최고 리더십을 가진 현장소장의 경우와 비교해 보면, 인화중심차원의 점수는 매우 낮고 과업중심차원의 경우도 전반적으로 낮은 것으로 나타나고 있다.

결국 최악의 리더십을 가진 현장소장은 상대적으로 인화적인 측면에서는 상당히 실패하고 있고 과업적인 측면에서도 그다지 탁월하지 않다는 결과로 해석할 수 있다. 물론 이를 해석하는 과정에서 인화적인 측면에서 부정적으로 평가한 현장소장에 대해 과업적인 측면조차도 폄하하는 ‘사적인 감정’이 이입될 개연성이 있다는 것을 염두에 둘 필요는 있다.

표 5. 최악의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 분석

인화중심차원				
분석	평균 (Mean)	분산 (Variance)	표준편차 (Std. Dev)	변수의 수 (N of Variables)
통계	32.59	45.808	6.7682	125
과업중심차원				
분석	평균 (Mean)	분산 (Variance)	표준편차 (Std. Dev)	변수의 수 (N of Variables)
통계	35.5	124.284	11.1483	125

통계분석 결과의 경우, 최악 리더십의 현장소장을 평가함에 있어서 인화중심차원(평균 32.59)보다 과업중심차원(평균 35.50)이 다소 높게 평가되고 있다. 또한 인화중심차원의 평가에 비해 과업중심차원의 평가 결과의 넓은 분포를 보이며 다양한 값을 나타내는 특징을 보였으며 최악 리더십에 대한 응답결과의 신뢰도 값은 일반적으로 그 값이 0.8 이상으로 최악 리더십에 대한 응답에 신뢰도가 검증되었다.

표 6. 최악 리더십 현장소장에 대한 설문 신뢰도 분석

변 수	항목 수	신뢰도 값
총 합	30	0.927
인화중심 차원	15	0.840
과업중심 차원	15	0.941

4.3 소결

상기 결과를 포괄적으로 분석해 보면 최고의 리더십을 갖춘 현장소장은 과업과 인화 측면에서 모두 좋은 평가를 받고 있다는 것이다.

반면 최악의 리더십을 갖춘 현장소장의 경우는 인화 측면에서는 상대적으로 낮은 점수를 보이고 있지만 과업 측면에서는 반드시 낮은 점수만을 획득한 것은 아니라는 것이다. 즉, 최악의 리더십을 갖춘 것으로 평가되고 있는 현장소장이 인화 측면에서는 바람직하지 못하지만 반드시 과업의 능력이 부족한 것은 아니라는 경향이 나타나는 것이다. 이는 리더십이 있는 현장소장으로 평가 받기 위해서

는 과업 능력을 보이는 것도 중요하지만 인화적인 능력을 발휘하는 것이 상당히 중요한 요소임을 시사하는 것이다.

이는 최근 화두가 되고 있는 “섬기는 리더십”의 중요성이 간접적으로 표출된 것이라고 할 수 있다.

또한 LBDQ 기법에서 제시하고 있는 효율적인 리더십 유형이 제시하는 바와 같이 최고의 리더십을 갖춘 현장소장은 과업과 인화 능력을 고루 갖춘 현장소장이라는 것도 설문조사를 통해 도출된 결과라고 할 수 있다.

5. 현장소장의 리더십과 성과와의 관계

최고·최악 리더십의 현장소장이 지니고 있는 리더십 수준과 특징을 분석하기 위한 설문 조사를 준비하는 과정에서 새로운 분석 관점이 연구진내에서 제기되었다. “리더십의 수준과 사업의 성과 간에 어떤 상관관계가 있을까?” 하는 것이었다. 상식적인 선에서 예측을 하면, 최고 리더십의 현장소장은 훌륭한 사업성적을 내고 최악 리더십의 현장소장은 그 반대 결과일 것이다.

이를 분석하는 과정에서 흥미로운 결과가 나타났으며 향후 연구를 위한 방향성도 함께 도출할 수 있었다.

5.1 리더십 점수와 성과 점수의 설정

리더십과 성과간의 상관관계를 분석하기 위해서는 두 가지 변수 모두 어떤 형태로는 정량적인 수치로 표현될 필요가 있었다. 리더십 점수의 경우, LBDQ 기법을 통해 이미 정량적인 수치의 산출이 가능하기 때문에 인화중심차원과 과업중심차원의 점수를 합산한 리더십 점수를 100점 만점으로 환산하였다.

성과의 경우, 평가 모델에 대한 대안 검토가 이루어졌다. KPI(Key Performance Index)나 BSC(Balanced Score Card)와 같은 정교한 모델을 사용하는 대안과 다소 직관적인 평가 모델을 사용하는 대안이 검토되었다. 건설사업의 성과에 대한 정교한 평가라는 측면에서만 본다면 KPI나 BSC 같은 정교한 모델이 바람직하지만 본 연구의 목적을 위해서 활용하기에는 현실적인 제약이 있었다.

가장 주된 이유는 설문 응답자들이 최고·최악의 현장소장을 선정하고 설문에 참여하는 과정에서 대부분 과거의 경험이나 기억을 바탕으로 답변을 하기 때문에 KPI나 BSC와 같은 정교한 모델에서 요구하는 세부적인 수치들을 답변하기 어렵다는 것이었다. 따라서 현실적인 대안으로 다소 직관적인 성과

평가 방법을 채택하였다.

건설 현장에서 성과를 대변할 수 있는 원가준수, 공기준수, 품질목표 달성, 안전목표 달성을 지표로 하고 각각 지표에 대해 “매우 좋지 않음”부터 “매우 좋음”을 5단계로 구분하여 100점 만점(평균)으로 평가하는 방법을 채택하였다.

5.2 최고의 현장소장 리더십과 성과와의 관계

최고의 리더십을 지닌 현장소장의 리더십 점수는 평균 82.9점, 성과점수는 평균 86.8점으로 나타났고 성과점수의 표준편차가 리더십 점수에 비해 다소 높고 넓게 산포된 것으로 나타났다. 성과 점수의 평균값만을 기준으로 할 경우 86.7점은 “ 좋음”과 “매우 좋음”의 중간 값 정도로 우수한 성과를 나타내는 점수라고 할 수 있다.

표 7. 리더십 점수와 성과 점수: 최고의 리더십

구분	평균 (Mean)	표준편차 (Std. Deviation)	변수 (N)
리더십 점수	82.944	6.92933	125
성과 점수	86.76	11.2389	125

리더십 점수와 성과 점수를 각각 X축과 Y축에 대비하여 플롯(plot)하면 비교적 우측 상단에 군집하는 결과가 나타난다. 따라서 평균값이나 시각적인 관찰만을 기준으로 판단하면 우수한 리더십과 좋은 성과 간에 상관관계가 있는 것처럼 보일 수도 있다.

그림 7. 최고 리더십과 성과와의 관계

그러나 리더십 점수와 성과 점수의 상관관계를 통계적으로

분석한 결과, 상관계수가 낮게(상관계수: 0.385) 나타나 유의할 수준의 높은 상관관계는 나타나지 않는 것으로 나타났다. 이는 최고 현장소장의 리더십이 성과에 연관성이 있을 수는 있지만 통계적으로 강한 연관성을 보이지 않다는 결과를 보인 것이다. 한 가지 흥미로운 특징은 이러한 유사한 결과가 최악의 리더십을 가진 현장소장의 경우에서도 나타난다는 것이다.

5.3 최악의 현장소장 리더십과 성과와의 관계

최악의 리더십을 지닌 현장소장의 리더십 점수는 평균 45.4점, 성과점수는 평균 70.1점으로 나타났고 성과점수의 표준편차가 리더십 점수에 비해 높고 넓게 산포된 것으로 나타났다. 최고의 리더십과 최악의 리더십에서 나타나는 성과 점수의 평균값을 기준으로 할 경우, 최고의 리더십에서 보다 높은 성과 점수가 나오고 있다는 것을 파악할 수 있다.

표 8. 리더십 점수와 성과 점수: 최악의 리더십

구분	평균 (Mean)	표준편차 (Std. Deviation)	변수 (N)
리더십 점수	45.3896	10.35876	125
성과 점수	70.08	19.49963	125

그러나 최악의 리더십 경우에도 리더십 점수와 성과 점수 간에 통계적으로 유의한 상관관계는 발견되지 않았다(상관계수: -.172).

이와 같이 상관관계가 높지 않다는 특징은 플롯(plot)을 통한 시각적인 관찰에서도 나타나고 있다.

그림 8. 최악 리더십과 성과와의 관계

이는 최악 현장소장의 리더십과 성과가 통계적으로 강한 연

관성을 보이지 않는다는 결과를 보인 것이다.

5.4 소결

LBDQ기법은 리더십의 특성과 수준을 평가하기 위한 목적으로 사용되는 도구이기 때문에 이를 통해 건설사업의 성과를 직접적으로 평가 할 수는 없다. 따라서 건설사업의 성과라는 또 다른 축을 설정해 리더십과 성과간의 상관관계에 대한 분석을 시도하였다. 리더십과 성과간의 상관관계를 분석한 결과, 최고·최악 리더십의 경우 모두에서 상관관계가 높지 않다는 것을 발견할 수 있었다. 보다 단순하게 기술하면, 「리더십이 좋더라도 반드시 사업의 성과가 좋은 것은 아니고, 반대로 리더십이 좋지 않더라도 반드시 사업의 성과가 나쁜 것은 아니다.」라는 것이다.

이는 상식적으로 생각할 수 있는 「우수한 리더십=높은 사업 성과」, 「불량한 리더십= 낮은 사업 성과」라는 통념에 반하는 것이며 이러한 분석 결과는 연구진에게 리더십을 보다 균형적으로 분석하기 위한 향후 과제의 방향성을 설정하게 하였다.

연구진 내의 토의와 실무 전문가들과의 면담을 통해 내려진 결론은 리더십이 비록 건설사업의 성패나 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이기는 하지만 다양한 현장 상황과 조건에 따라 건설사업의 성과는 충분히 영향을 받을 수 있다는 것이다. 즉, 리더십 이외의 다양한 영향 요인에 따라 건설사업의 성과가 좌우될 수 있으며 이러한 다양한 영향 요인을 「현장의 악성도(惡性度)」로 명명하였다. 예를 들면, 실행예산 수준, 공기의 적정성, 공사의 난이도, 현장 주변 환경(예: 번잡한 도심지), 자재 시장 상황 등이 악성도를 평가하는 지표가 될 수 있다.

악성도의 수준을 리더십 점수 및 성과 점수와 대비하면 다양한 분석이 가능해진다. 예를 들어, 악성도가 높은 현장에서도 현장소장의 리더십이 강하면 비록 성과 점수의 점수가 낮게 나타나더라도 유사 수준의 악성도를 지닌 현장에서 리더십이 약한 현장소장이 담당할 경우 보다 높은 성과를 보이는지를 대비할 수 있다. 이와 같이 리더십, 성과, 악성도의 개념을 종합적으로 비교하면 현장소장의 리더십이 지니는 가치를 보다 균형적인 시각에서 이해할 수 있는 기회를 제공한다고 할 수 있다.

6. 결론

본 연구에서는 건설현장의 리더인 현장소장의 리더십에 초점을 맞추었다. 최고·최악 현장소장의 리더십을 평가하고

참고문헌

그 특징을 분석하기 위해 사회과학분야에서 널리 활용되는 LBDQ 기법을 분석의 도구로 활용하였다. 본 연구를 통해 나타난 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

LBDQ 기법에서 정의하고 있는 효율적인 리더십의 특징(고과업·고인화)이 최고의 리더십을 지니고 있는 현장소장의 특징으로 분석되었다.

최악의 리더십을 지닌 현장소장으로 인식되는 경우, LBDQ 기법에서 정의하고 있는 비효율적인 리더십의 특징(저과업·저인화)이 현저하게 나타나고 있기는 하지만 인화적인 측면이 약한 현장소장은 비록 과업측면 측면에서 그다지 불량하지 않더라도 최악의 리더십을 지닌 현장소장으로 인식되는 특징도 나타났다.

최고·최악의 리더십 모두의 경우에서, 리더십과 성과 간에 통계적으로 유의한 상관관계는 관찰되지 않았으며 이러한 결과는 현장의 악성도에 대한 추가적인 분석이 연계되어야 한다는 시사점을 도출하게 하였다.

본 연구의 향후 전개방향은 현장의 악성도를 평가할 수 있는 평가 모델의 개발과 보다 개선된 성과 모델을 개발하여 이를 통해 성과를 보다 객관적으로 평가할 수 있는 방안을 마련하는 것이다. 이들 세 가지 측면을 종합적으로 평가할 수 있는 모델의 개발을 통해 현장소장에 대한 리더십, 악성도, 성과 등을 종합적으로 대비하여 비교하는 것은 건설기업의 입장에서 현장소장에 대한 평가나 사고고과를 보다 균형적으로 실시할 수 있게 한다. 동시에 현장소장의 리더십을 벤치마킹할 수 있는 토대를 제공함으로써 현장소장 리더십의 향상을 위해 노력을 경주할 부문을 도출하는데 활용될 수 있다.

김석우 외(2005), SPSS WIN 10.0 활용의 실제, 교육과학사
마셜 골드스미스 외, 연호택, 박종호 옮김(2006), 리더십 바이블, 브레인

이병진(2003), 새로운 교육의 패러다임 교육리더십, 학지사
이석재(2006), 18가지 리더십 핵심역량을 개발하라, 김앤김북스
이해영(2006), 초등교사의 지도성 유형과 아동의 자아존중감에 관한 연구, 전주교육대 석사학위논문

정상현(2001), 리더십론, 신아출판사

필 도라도, 정성목 옮김(2007), 리더십 에센스, 해냄

툼 피터스와, 유승용 역임(2007), 비즈니스 거장들 리더십을 말하다, 늘 푸른 소나무

한현찬(2006), 담임교사의 지도성유형과 학급풍토간의 관계, 경상대 교육대학원 석사학위논문

Andrew D.S. and .Wallace M.J(1990), Organizational Behavior and Performance, 5th ed, New York: Harper Collins Publishers

논문제출일: 2009.10.05

논문심사일: 2009.10.09

심사완료일: 2009.12.10

Abstract

Leadership is a critical factor for success or failure of an organization. Project managers in construction projects are 'field CEO' so their leadership affects performance of the projects. The objectives of this study is to evaluate the leadership of project managers and to analyse its major characteristics. The LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire) technique was used to evaluate and identify types of leadership of project managers from 'heaven' and 'hell'. Relationships between leadership and performance of the projects were also discussed.

Keywords : leadership, project manager, LBDQ, ledership evaluation