

건설사업 성공을 위한 발주자 리더십과 베스트 프랙티스 관계 연구

Relationships between Construction Client's Leadership and Best Practice for Project Success Empirical Finding from Best Practice Cases

오 영 섭[○] 김 한 수^{**}
Oh, Young-Sup Kim, Han-Soo

요 약

건설사업의 핵심 주체는 크게 발주자, 설계자, 시공자로 구분할 수 있다. 특히, 발주자는 건설 프로젝트를 생성시키는 주체이며 건설사업의 생산성 및 효율성 역시 궁극적으로는 발주자에 의해 결정된다. 팀 작업으로 이루어지는 건설사업의 성격 상, 발주자의 다양한 역할 중 리더십은 무엇보다 중요한 요소이다. 본 연구의 목적은 건설 프로젝트의 다양한 성공 사례 중 발주자의 리더십이 프로젝트의 주요 요인으로 보고된 사례를 중심으로 건설 프로젝트에서의 Best Practice를 분석함으로써 발주자 리더십과 Best Practice와의 관계를 발굴하는데 있다. 이를 통해 발주자 리더십의 속성에 대한 이해를 높이고, 발주자의 Best Practice 실천을 위한 주요 초점을 제시하고자 한다.

키워드: Constructing Excellence, 발주자, 리더십(Leadership), 성공 사례, 건설사업

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

건설사업의 핵심 주체는 크게 발주자, 설계자, 시공자로 구분된다. 특히, 발주자는 건설 프로젝트를 생성시키는 주체이며 동시에 건설사업의 생산성 및 효율성에 많은 영향을 미친다. 팀 작업으로 이루어지는 건설사업의 성격 상, 발주자의 리더십(leadership)은 건설사업의 성공을 위해 매우 중요한 요소이다. 최근 해외 건설산업에서는 발주자의 리더십을 건설산업의 혁신과 건설사업의 생산성 및 효율성 향상을 위한 중요한 키워드(key word)로 인지하고 있으며 그 역량을 강화하기 위한 다양한 노력이 이루어지고 있다¹⁾. 그러나, 국내에서는 발주자의 리더십이라는 주제의 중요성에도 불구하고 이 주제에 대한 국내 연구는 아직 미진한 실정이다. 또한, 발주자의 리더십은 매우 개념적인 용어이므로 이를 명시적으로 이해하기가 용이하지 않다.

본 연구의 목적은 건설 프로젝트의 성공 사례 중 발주자 리더십이 프로젝트의 주요 성공 요인으로 보고된 사례를 중심으로 발주자의 리더십과 베스트 프랙티스(이하 Best

Practice)²⁾ 관계를 고찰하여 발주자의 Best Practice를 도출하고, 발주자의 리더십이 어떠한 Best Practice로 구현되었는지를 분석하여 발주자 리더십의 특성을 발굴하는데 있다. 이를 통해 건설사업의 성공을 위한 발주자 리더십의 속성에 대한 이해를 높이고, 발주자의 Best Practice 실천을 위한 주요 초점(focus)을 제시하는 의의를 지닌다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 문헌 조사 및 성공 사례 분석을 주요 연구 방법으로 채택하였으며 영국의 건설 혁신 사례를 수집하고 있는 데이터베이스(database)³⁾를 주요 정보원으로 하였다. 또한, 프로젝트 관련 성공 사례 중 발주자의 리더십이 주요 성공 요인으로 보고된 자료를 주요 데이터 수집대상으로 하였다.

본 연구는 다음과 같은 단계를 통해 수행되었다.

- 1) 건설사업에서 발주자의 리더십이 지니는 의미와 주요 핵심 요소를 관련 문헌 조사를 통해 발굴하였다.
- 2) 성공 사례 분석을 통해 건설 프로젝트에서의 발주자

* 학생회원, 세종대학교 건축공학과 대학원 석사과정

** 종신회원, 세종대학교 건축공학과 조교수, 공학박사

1) 김한수, 한미파슨스 (2003) 영국 건설산업의 혁신전략과 성공사례, 보성각

2) Best Practice란 일류/최고(best)의 업무수행(practice)을 의미한다.

3) 영국 Rethinking Construction 운동의 주요 추진 기관 중 하나인 Constructing Excellence를 의미함.

www.constructingexcellence.org.uk

관련 Best Practice를 발굴하였다.

- 3) 발주자의 리더십과 Best Practice와의 관계를 분석함으로써 건설 프로젝트에서 어떠한 기능과 역할로 표출되고 구현되는지를 도출하였다.

2 이론적 고찰

2.1 리더십의 개념

리더십이란 용어는 경영 분야에서 처음 언급된 것으로 오늘날에는 여러 분야에 폭넓게 사용되고 있다. 리더십의 사전적 의미로는 '집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 성원(成員)이 자발적으로 집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력'이라 정의하고 있다. 하지만 가장 포괄적이고 보편적인 의미로서의 리더십은 옳은 방향을 찾아 그 길을 함께 갈 수 있도록 모범을 보임으로써 영향력을 행사하는 것으로 리더십의 본질은 'Do the right thing' 즉 옳은 일을 하도록 모범을 보이고 함께 이루게 하기 위한 영향력인 것이다.⁴⁾⁵⁾ 결국, 리더십의 본질인 'Do the right thing'을 건설사업의 관점에서 보면 프로젝트의 성공을 위한 발주자의 Best Practice인 것이다.

2.2 건설사업에서의 발주자 리더십

건설사업의 핵심 주체인 발주자는 프로젝트의 성공을 위해 초기 단계부터 유지관리 단계에 이르는 프로젝트의 전반적인 진행 과정을 이끌어가는 역할을 수행해야 한다. 또한 다양한 참여 주체에 의한 팀 작업으로 이루어지는 건설 프로젝트의 성격 상, 발주자의 다양한 역할 중 강력한 리더십의 발휘는 프로젝트의 성공을 위해 매우 중요한 요소이다.⁶⁾

발주자의 리더십에 관한 정의는 각각의 프로젝트 성격 및 다양한 주체들로 인하여 각기 다르지만 일반적으로 건설 프로젝트에서의 발주자 리더십이란 안정된 프로젝트 구조 및 조직을 바탕으로 올바른 의사결정(decision-making)과 원활한 의사소통(communication)을 발휘하고, 프로젝트에 관한 명확한 비전(vision)을 제시하여 다양한 참여 주체들에게 공통의 목표와 사명감을 인식하게 함으로서 프로젝트가 성공적으로 이루어지도록 이끌어가고, 유도하는 능력이라 말할 수 있다.⁷⁾

2.3 발주자 리더십의 핵심 요소

상기에서 조사된 발주자 리더십의 이론을 바탕으로 발주자 리더십 관련 문헌 및 연구를 분석한 결과, 발주자 리더

십의 다양한 유형과 요인들을 포괄할 수 있는 핵심 요소를 도출할 수 있었으며 그 핵심 요소는 다음과 같다.⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾

- 올바른 의사결정(Right decision-making)

우선 발주자가 프로젝트에 관한 지식과 정보를 이해하고 각 단계에서 자신이 성취하고자 하는 것이 명확해야 가능한 것으로 각 참여 주체 간 정보를 주고받으며 프로젝트와 관련된 각종 의사를 결정하는 과정이다. 다양한 주체들이 참여하는 팀 작업의 성격 상 각 주체 간 마찰 및 혼돈의 발생 가능성은 매우 크며 이런 혼돈을 줄이는 것이 성공적인 프로젝트를 위해 중요한 요소인 것이다.

- 원활한 의사소통(Communication)

원활한 의사소통은 좋은 팀워크(team work)를 위한 단계로서 각 주체들이 프로젝트의 진행 상황 및 프로젝트에 관한 정보를 이해하고 서로 공유하는 것은 참여 의지를 높이고, 서로 간의 신뢰성 향상을 도모하여 궁극적으로는 각 주체간의 유기적인 통합(Integration)을 유도하는 성과가 있어 프로젝트의 전반적인 흐름을 원활하게 유지하고 프로젝트를 성공의 길로 이끄는 원동력이 된다.

- 명확한 비전(Clear Vision) 제시

발주자는 다양한 조사 및 분석을 통해 '원하는 것'과 '필요한 것'을 명확하게 구분하고 확실한 목표를 설정하는 것이 중요하다. 프로젝트 진행 시 목표 및 Needs의 변경은 프로젝트를 잘못된 방향으로 이끄는 주된 원인이 된다. 따라서, 명확한 비전은 프로젝트가 나아갈 방향과 목표, 우선순위 등을 말하는 것으로 현실적이고, 서로 공유할 수 있는 비전을 제시하여 지속적인 의사소통을 통해 모든 주체들이 명확하게 비전을 인식하도록 해야 한다.

- 적절한 시간(Right Time)

발주자의 리더십에 있어 적절한 시간이란 프로젝트의 진행 과정을 지속적으로 관리하면서 각 상황 및 시기에 맞게 적절한 대응을 하는 것과 프로젝트 참여자의 올바른 의사결정 및 효율성 향상을 위한 적당한 시간적 분배를 의미한다. 이는 프로젝트의 성공에 영향을 미치는 중요한 요소이므로 발주자는 이런 시간적인 개념이 올바르게 정립되어야 한다.

이러한 4가지 핵심 요소가 서로 유기적인 조화를 이루며 작용함으로써 발주자의 리더십은 발휘될 수 있다.

4) 이의용(1999), 좋은 리더가 되는 212가지 노하우, 국민일보

5) 홍사중(2003), 홍사중의 신지도자론-리더와 보스, 보성각

6) 김한수, 한미파슨스(2003), 영국 건설산업의 혁신전략과 성공 사례, 보성각

7) Joanna Eley, CABE, DLC(2003), Creating Excellent Buildings - A Guide for Clients, AMA(Alexi Marmot Associates)

8) OGC(1997), Government Construction Procurement Guidance NO. 1, Office of Government Commerce.

9) Joanna Eley, CABE, DLC(2003), Creating Excellent Buildings - A Guide for Clients, AMA(Alexi Marmot Associates)

10) www.constructingexcellence.org.uk

3. 성공 사례 분석

3.1 성공 사례 개요 및 기준 설정

영국 건설 혁신 사례를 수집하고 있는 데이터베이스(database)의 329개 성공 사례 중 발주자의 리더십이 프로젝트의 주요 성공 요인으로 보고된 사례는 총 42개로서 전체의 약 12%정도이고, 신규 프로젝트가 대부분을 차지하고 있다. 또한, 공종별로 보면, 건축이 약 65~70%를 차지하고 있어 토목에 비해 상대적으로 높은 분포를 형성하고 있다¹¹⁾.

3.2 발주자 리더십과 Best Practice 관계

총 42개의 성공 사례 분석을 통해 프로젝트에서의 발주자 관련 Best Practice를 추출하였고, 이를 바탕으로 앞서 도출된 발주자 리더십의 핵심 요소와 Best Practice를 연계시켰다. 이러한 연계를 통해 발주자 리더십이란 추상적인 개념은 보다 명시적인 Best Practice로 이해된다.

표 1. 발주자 리더십과 Best Practice 관계

리더십 요소	Best Practice
올바른 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> 발주자 내부 조직 및 외부의 독립적인 조언자를 선정하고 적극적으로 활용. 프로젝트 단계 별 진행상황의 관리 및 체크(Sign Off) 명확한 리스크의 분배 및 공유. 프로젝트 각 단계 별 우선순위 결정. 프로젝트 초기에 주요 주체를 선정하고 조기 참여를 유도.
원활한 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 Communication tool의 적극적 활용. (Internet, e-mail, newsletter 등) 프로젝트 관련 정보 및 지식의 공유. 정기적인 회의 및 현장 방문의 실시. 프로젝트 참여 주체와의 신뢰 확보를 통한 숨겨진 아젠다(hidden agenda)의 사전 제거. 단순한 위임이 아닌 적극적인 참여.
명쾌한 비전 제시	<ul style="list-style-type: none"> 명쾌한 brief(예산, 요구사항, 추가사항)의 작성 및 공유¹²⁾. 프로젝트의 철저한 분석과 명확한 이해. 프로젝트의 원활한 진행을 위해 명쾌하게 목표를 제시.(공통의 목표로 인지시킴) 견고한 Business Case 개발.¹³⁾
적절한 시간	<ul style="list-style-type: none"> 공법, 리스크 분배, 조달 방식 등의 결정 시 충분한 시간적 여유를 확보 및 제공. 시기적절한 의사결정과 정보제공을 통해 프로젝트 진행의 유동성을 제공. 프로젝트 초기, 각 주체에게 프로젝트의 이해를 위해 충분한 시간을 제공.

11) 페이지 제약 상, 프로젝트의 상세 사항은 기술하지 않음.

12) 발주자의 프로젝트에 관한 목표와 요구사항 등을 자세히 기록한 일종의 계획서를 의미.

표 1에서 제시된 바와 같이 건설 프로젝트에서의 발주자 관련 Best Practice는 프로젝트의 기획 단계부터 설계, 시공에 이르는 일련의 과정에 걸쳐 폭넓게 영향을 미치고 있다. 또한, 건설 프로젝트의 Best Practice를 주제별로 분류하다 보면 발주자 리더십의 4가지 요소와 관련지어 묶을 수 있다. 이는 이론적 고찰을 통해 도출된 발주자 리더십의 핵심 요소가 건설 프로젝트에서 실질적인 Best Practice로 작용하고 있음을 보여주는 것으로 발주자의 리더십이 프로젝트의 성공에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

3.3 Best Practice 관점에서 본 발주자 리더십의 특성

이론적 고찰 및 다양한 성공 사례 분석을 통해 발주자의 리더십이 건설 프로젝트의 Best Practice와 밀접한 관련이 있다는 것을 알게 되었다. 이를 바탕으로 건설 프로젝트 안에서 발휘되고, 도출되는 발주자 리더십의 중요한 특성들을 도출하였다.

발주자 리더십의 주요 특성은 다음과 같다.

- 발주자 리더십의 핵심 요소는 올바른 의사결정, 원활한 의사소통, 명쾌한 비전 제시, 적절한 시간 등 4가지로 정리할 수 있다.
- 발주자 리더십의 4가지 핵심 요소는 프로젝트에서 독립적으로 작용할 수 없으며 서로 유기적인 관계 속에서 조화를 이루고, 작용함으로써 발주자의 강력한 리더십을 뒷받침하고 있다.
- 발주자의 리더십은 사업의 목표, 방향성, 한계, 지식, 각종 정보 등 프로젝트에 대한 명확한 이해를 전제로 한다.
- 발주자는 프로젝트의 성공을 위해서 적극적인 자세로 임해야 하며 프로젝트에 관한 지식과 정보가 부족한 발주자의 일반적인 특징 상, 강력한 리더십의 구현을 위해 내부 조직 및 독립적인 외부 조언자¹⁴⁾를 선정할 수 있다.
- 프로젝트 성공은 발주자가 독립적인 주체로서 단순한 위임을 하는 것이 아닌 프로젝트의 적극적인 참여로 가능한 것이다.
- 발주자의 강력한 리더십은 프로젝트 관련 주체 간의 신뢰 형성과 공통의 목표 및 사명감을 증진시켜 유기적인 통합(integration)¹⁵⁾을 이룬다.
- 일반적인 건설 프로젝트의 성공 요인에 발주자의 리더십이 미치는 영향력은 전 과정에 걸쳐 폭 넓게 나타나고 있다.

13) 발주자가 프로젝트에 관한 목표, 방향, 한계, 제약사항 등을 명확하게 인식하고 개발하는 것을 의미.

14) 각 분야에 전문적인 지식을 가진 일종의 adviser를 의미.

15) Integration은 각 주체 간의 신뢰를 바탕으로 Mind, Process, Organization, Skill의 유기적인 통합을 의미.

- 발주자의 강력한 리더십은 발주자의 이익이 아닌 프로젝트 참여 주체와의 win-win을 유도하는 측면을 지니고 있다.
- 발주자의 리더십은 권위에 입각한 헤드십(headship)과는 구분되어야 하며, 관리적인 측면과 자발적으로 따르게 하는 리더십의 성격을 가져야 한다.
- 발주자의 강력한 리더십은 프로젝트 성공 요인의 하나인 동시에 다른 요인들의 효과적인 구현을 위한 필수적인 요소이다.

상기에서 도출된 특성들은 발주자가 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 갖추어야 할 일종의 자질 및 역량과 같은 의미를 지닌다. 또한, 일반적인 리더십의 특성과 건설 프로젝트라는 생산과정 상의 특성이 조화를 이루어 발휘되는 것이다.

4. 결론 및 향후 연구과제

국내 건설사업이 혁신과 효율성 향상 등 다양한 발전을 이루기 위해서는 건설사업의 핵심 주체 중 하나인 발주자의 역량 강화 및 혁신 노력이 중요하다. 프로젝트의 성공을 위해 구현되어야 할 다양한 요소가 있지만, 팀 작업으로 이루어지는 건설 프로젝트의 특성 상, 각 팀원의 자질을 프로젝트의 성공이라는 하나의 목표로 묶을 수 있는 발주자의 강력한 리더십은 중요한 요소이다.

건설사업의 성공을 위한 발주자 리더십과 Best Practice 관계에 관한 연구를 수행한 결과, 발주자 리더십의 핵심 요소와 성공 사례 분석을 통한 발주자 관련 Best Practice를 발굴하였고, 이를 바탕으로 건설 프로젝트에서 발휘되는 발주자 리더십의 특성을 도출하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 건설 프로젝트에서 발주자 리더십의 핵심 요소는 올바른 의사결정, 원활한 의사소통, 명확한 비전 제시, 적절한 시간 등 크게 4가지로 요약된다.
2. 프로젝트의 Best Practice를 주제별로 분류하면 궁극적으로 발주자 리더십의 핵심 요소별로 묶일 수 있으며 성공에 미치는 영향력 또한 매우 크고, 프로젝트의 전 과정에 걸쳐 폭넓게 작용한다는 것을 알 수 있다.
3. 건설 프로젝트에서 발주자의 리더십이 가지는 특성은 약 10가지로 압축되었고, 이는 프로젝트의 성공을 위해 발

주자가 실천해야 할 Best Practice인 동시에 일종의 인식 및 역량과 같은 의미를 지닌다.

본 연구에서 분석된 Best Practice를 보다 하위 단계인 발주자의 기능과 역할로 세분화하고, 이런 기능과 역할을 발주자가 갖추어야 할 기술(skill)로 연관시키는 연구가 필요하며 이를 지속적으로 수행할 계획이다.

참고문헌

1. 김한수, 한미파슨스(2003), 영국 건설산업의 혁신전략과 성공 사례, 보성각.
2. 김예상, 한미파슨스(2003), 미국 건설산업 왜 강한가?, 보성각.
3. 이의용(1999), 좋은 리더가 되는 212가지 노하우, 국민일보.
4. 홍사중(2003). 홍사중의 신지도자론-리더와 보스, 보성각.
5. 이복남(2001), 현재 발주자의 기능과 역할 평가 연구 - 발주자 기능과 역할 부문 -, 건설산업연구원
6. 김한수, 정희옥(2003) "공공 발주자 혁신 프로그램 전략 및 성과 분석 - 미국 GSA Construction Excellence 프로그램을 중심으로-", 한국건설관리학회 학술발표대회논문집, pp 394-397.
7. Joanna Eley, CABE, DLC(2003), Creating Excellent Buildings - A Guide for Clients, AMA(Alexi Marmot Associates)
8. OGC(1997), Government Construction Procurement Guidance NO. 1, Office of Government Commerce.
9. www.constructingexcellence.org.uk
10. www.ogc.org.uk

Abstract

Construction clients are the key player in that they initiate construction projects and are in a position to influence the efficiency and productivity of the projects. Construction projects by nature require team-working so clients's leadership is the crux of project success. The objective of this paper is to suggest characteristics of construction clients' leadership in terms of best practice based on the analysis of project success cases. Four key elements of construction clients' leadership are identified and best practice from the case studies were related to the elements.

Keywords : Client, Leadership, Construction Project, Best Practice