

건설 현장소장의 리더십 평가 방안에 관한 연구

- LBDQ 기법을 활용한 파일럿 테스트를 중심으로 -

Evaluation of Project Manager's Leadership in Construction Projects

- Based on LBDQ and Pilot Test -

강 지 선* 김 한 수**

Gang, Ji-Sun Kim, Han-Soo

요 약

건설 현장에서 리더의 역할을 담당하는 현장소장의 리더십은 프로젝트의 성과와 성패에 많은 영향을 미치는 중요한 핵심 성공 요인이다. 그러나 리더십이라는 주제가 지니는 추상적·정성적 속성으로 인해 이를 측정 또는 평가하는 것이 용이하지는 않다. 그럼에도 불구하고 현장소장의 리더십에 대한 정량적인 평가는 건설기업 차원에서 자사(自社) 현장소장의 리더십 수준을 파악하고 이를 지속적으로 향상시키기 위한 방안을 마련하기 위해 필수적인 과정이라고 할 수 있다. 본 연구의 목적은 Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ) 기법을 건설 현장소장 리더십 평가에 활용하는 방안을 파일럿 테스트를 통해 제안하는데 있다.

키워드: 현장소장, 리더십, LBDQ, 리더십 평가

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

한 국가, 사회, 조직 등에서 리더의 관리 능력과 리더십은 그 집단이 추구하고자 하는 목표의 달성 또는 실패에 많은 영향을 끼친다.¹⁾ 건설 현장에서 리더의 역할을 담당하는 현장소장의 리더십 또한 프로젝트의 성과와 성패에 많은 영향을 미치는 중요한 핵심 성공 요인 중 하나이다.²⁾

그러나 리더십이라는 주제가 지니는 추상적·정성적 속성으로 인해 이를 측정 또는 평가하는 것이 용이하지는 않다. 그럼에도 불구하고 현장소장의 리더십에 대한 정량적인 평가는 건설기업 차원에서 자사(自社) 현장소장의 리더십 수준을 파악하고 이를 지속적으로 향상시키기 위한 방안을 마련하기 위해 필수적인 과정이라고 할 수 있다.

본 연구의 목적은 사회과학 분야에서 리더십 평가를 위해 널리 활용되고 있는 Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ) 기법을 현장소장 리더십 평가에 활용하는 방안을 파일럿 테스트를 통해 제안하는데 있다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 주요 범위 및 방법은 다음과 같다

- 1) 관련 문헌 조사를 통해 리더십의 개념을 정립하고 리더십 평가 도구인 LBDQ 기법에 대한 이론적 배경을 고찰하였다.
- 2) LBDQ 기법을 현장소장 리더십 평가에 활용하기 위한 방안을 모색하고 이를 적용하기 위한 파일럿 테스트를 구상하였다.
- 3) 파일럿 테스트를 통해 샘플 데이터를 수집하고 분석하여 현장소장 리더십 평가를 위한 LBDQ 기법의 활용 방안을 테스트 하였다.
- 4) 상기 파일럿 테스트를 통해 나타난 시사점을 중심으로 향후 연구방향을 제안 하였다.

본 연구에서는 현장소장의 리더십 평가를 위한 LBDQ 기법의 적용성과 활용 방안의 테스트에 초점을 두었다. 따라서 파일럿 테스트를 위한 소수의 샘플 데이터만을 수집하고 이를 분석하였기 때문에 분석 결과 그 자체에 객관적인 의미는 부여하지 않고 있다. 즉, 본 연구는 향후 보다 많은 데이터를 수집하여 국내 건설 현장소장의 리더십 유형 분석, 현장소장 리더십에 대한 미러 이미지(mirror image) 분석, 현장소장의 리더십 수준 평가 및 향상 전략 등의 후속 연구들을 위한 선행 연구라는 성격을 지니고 있다.

* 일반회원, 세종대학교 대학원, zooty816@hanmail.net

** 종신회원, 세종대학교 건축공학과 교수, 공학박사(교신저자), hskim@sejong.ac.kr

※ 이 연구에 참여한 연구자는 2단계 BK 21사업의 지원비를 받았음.

1) 홍사중 (1997). 리더와 보스. 사계절.

2) 강지선, 김기국, 김한수 (2006). "건설사업 성공지수 개발을 위한 연구." 건설관리, 제7권 제6호, 한국건설관리학회, pp.427~430.

2. 이론적 고찰

2.1 리더십의 개념

리더십에 대한 개념이나 정의는 저자나 문헌에 따라 다양하게 나타나고 있다. 예를 들어, 리더십이란 “집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 성원(成員)이 자발적으로 집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력³⁾”으로 정의되기도 하고 “조직의 목표달성을 위해 구성원들과의 관계에서 동기부여를 하며 상호작용을 하는 능력⁴⁾”으로 정의되기도 한다. 비록 리더십에 대한 개념이나 정의를 기술하는 용어나 표현 방식은 다양하게 나타나지만 공통적인 키워드는 목표 달성, 조직 구성원과의 관계 및 상호작용, 과업에 대한 동기부여 등으로 나타나고 있다.

이러한 관점에서 현장소장의 리더십은 해당 프로젝트(현장)가 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 기법

LBDQ 기법은 1945년부터 오하이오 주립대학교 경영연구소에서 성공적인 리더십에 대한 특성을 연구하기 위해 개발한 리더십 평가기법이다.⁵⁾ 이 기법은 교육 분야⁶⁾, 스포츠 분야⁷⁾, 경영 분야⁸⁾ 등에서 폭넓게 사용되어 각 분야별 리더에 대한 평가를 위해 사용되어 왔다. 건설 분야의 경우 리더십에 대한 연구는 일부 있었던 것으로 문헌 조사 결과 나타났지만 LBDQ 기법을 적용한 사례는 발견되지 않았다.

LBDQ 기법에서는 리더십을 기본적으로 과업중심 차원과 인화중심 차원으로 평가한다. 과업중심 차원은 과업을 얼마나 체계적이고 조직적으로 시행하고 관리하는가에 대해 평가하는 것이고 인화중심 차원은 조직 구성원에 대해 배려, 커뮤니케이션, 팀워크 등에 대해 평가하는 것이다.⁹⁾

각 차원별 평가를 위해 15개씩 모두 30개의 문항이 있으며 각 문항을 리커트(Likert) 5점 척도로 평가한다. 평가 결과는 각 차원별로 높은 점수를 획득할수록 해당 차원에서 우수한 리더십을 지니고 있는 것으로 해석된다.

또한 각 차원별 점수를 상호 대비하면 리더십 유형에 대

한 분석도 가능하다. <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.¹⁰⁾

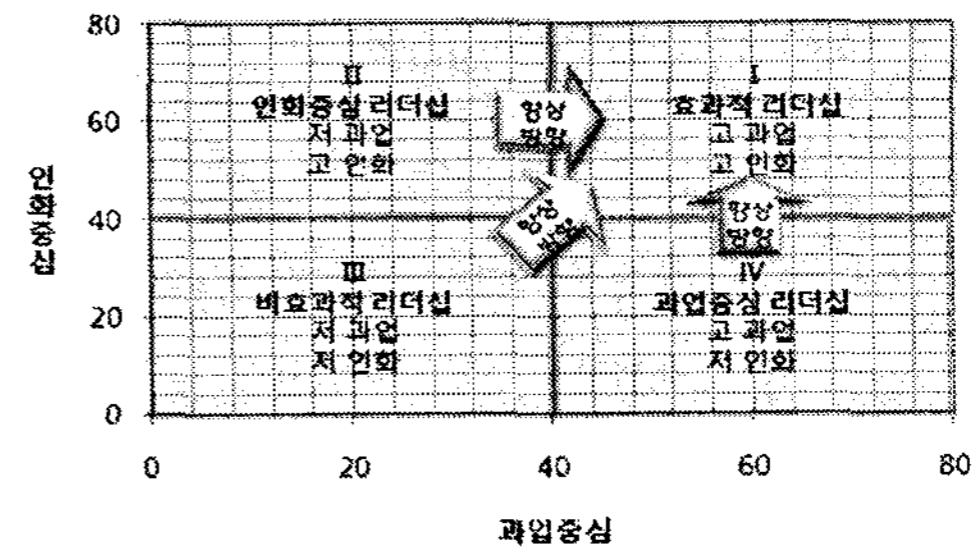


그림 1 리더십 유형의 사분도

<그림 1>에 제시된 바와 같이 LBDQ 기법에서는 제 1사분면을 가장 효과적인 리더십으로 보고 있으며 제 3사분면을 가장 비효과적인 리더십으로 간주하고 있다. 제 2사분면(인화중심)과 제 4사분면(과업 중심)의 경우, 어느 경우가 보다 우수한 리더십인지 판정되지는 않는다. 즉, 리더십의 유형이 다를 뿐이지 어느 유형이 보다 바람직한 리더십인지에 대한 판정은 어렵다는 것이다. 다만, 제 1사분면(효과적 리더십)으로 향하는 것을 리더십 향상으로 정의하고 있다.

LBDQ 기법이 지니는 최대 장점은 추상적·정성적 개념인 리더십을 보다 가시적으로 평가하고 논의할 수 있는 틀을 제공하고 있다는 것이다. 즉, LBDQ를 통해 리더십 수준을 계량적으로 평가할 수 있고 세부 리더십 속성을 30가지 관점(문항)으로 다면평가 함으로써 리더십에 대한 정교한 평가와 이해를 높일 수 있다. 이러한 다면평가는 해당 기업 또는 리더가 어떤 속성에서 리더십을 향상시켜야 할지에 대한 스코어보드(score board)를 제공함으로써 보다 효과적이고 체계적인 리더십 향상 전략의 수립을 가능하게 한다.

3. LBDQ 기법을 이용한 파일럿 테스트

3.1 개요

파일럿 테스트를 실시한 목적은 LBDQ 기법을 현장소장의 리더십 평가에서 어떻게 활용할 수 있는가에 대한 방안을 테스트하기 위한 것이었다. 따라서 다수 데이터 수집을 통한 결과 분석보다는 실험용 샘플데이터를 수집하여 예시적으로 분석하는데 연구 초점을 두었다.

3.2 현장소장 리더십 평가를 위한 LBDQ 문항

표준적인 LBDQ 문항의 경우, 다양한 분야에서 사용될

3) 성학용(2005). 리더십유형이 구성원 태도와 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 울산대 경영대학원.

4) Yukl, G.A.(1998). Leadership in Organization.

5) 한현찬(2006). 담임교사의 지도성유형과 학급풍토간의 관계. 경상대 교육대학원.

6) 이설희(2004). 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족과의 관계 연구. 목포대 교육대학원.

7) 김여진(2005). 볼링코치의 리더십 유형이 팀 사기에 미치는 영향. 경기대 스포츠과학대학교.

8) Judith Schneider, Romie F. Littrell (2003). Leadership preferences of German and English managers. Journal of Management Development, Vol. 22, Issue.2, pp.130-148.

9) 이해영 (2006). 초등교사의 지도성 유형과 아동의 자아존중감에 관한 연구. 전주교육대.

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

수 있도록 보편적이고 범용적인 용어로 표현되어 있기 때문에 현장소장 리더십 평가를 위해 특별하게 용어를 각색할 필요는 없는 것으로 검토되었다. 다만, 영어 원문에서 조직 구성원(team member)이라고 표현된 부분을 건설 현장에 적합하게 현장직원이라는 용어로 변경하여 파일럿 테스트에서 사용하였다.

표 1 현장소장의 리더십 평가를 위한 LBDQ 문항

구분	평가 항목
인화 중심 차원	
1	현장직원들에게 인간적인 호의를 베푼다.
2	현장직원들이 조직 구성원으로서의 기쁨을 느낄 수 있는 일이라면 사소한 일이라도 쟁긴다.
3	현장직원들에 대한 이해를 잘한다.
4	현장직원들의 의견에 귀 기울이기 위해 시간을 할애한다.
5	사람들과 어울리거나 교체하지 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	(긍정적인) 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 입장이나 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 독려한다.
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.

<표 1>에 제시된 항목으로 설문서가 작성되었으며 각 문항별로 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통이다(3점), 그렇지 않다(2점), 전혀 그렇지 않다(1점)로 응답하도록 하였다. 즉, 각 차원별로 최저 15점에서 최고 75점으로 평가되며 총점은 150점 만점이 된다. 부정 변수 질문인 경우에는 점수 계산 시 역산을 하게 된다.

설문서 작성 시 파일럿 테스트에서 현장소장의 리더십 평가는 크게 3가지 유형으로 진행되었다.

- 1) 최고의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 평가
- 2) 최악의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 평가
- 3) 현장소장 유경험자(현직 포함)를 대상으로 한 자가진단

3.3 샘플 데이터 수집 및 분석

파일럿 테스트를 위한 샘플 데이터 수집을 위해 지인(知

人)과 지인의 소개를 통해 설문대상자를 수배하여 14부의 설문서를 수집하였다. 이들 중 7명은 현장소장 유경험자이고 나머지 7명은 현장소장 경험이 없는 건설기술자이었다. 설문응답자의 건설업 종사년수는 2년에서 21년까지 다양했으며, 평균 건설업 종사년수는 17년이고 이 중 시공 경력은 평균 12년으로 나타났다.

3.4 최고의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 평가
본 유형의 평가에서는 설문응답자에게 “현재까지 모셨던 현장소장 중 가장 최고의 리더십을 가진 현장소장을 염두에 두고 평가하기”라는 단서를 주고 LBDQ 문항에 대한 평가를 실시하게 하였다. 수집된 14개의 샘플 데이터를 분석한 결과 <그림 2>와 같은 결과가 도출되었다.

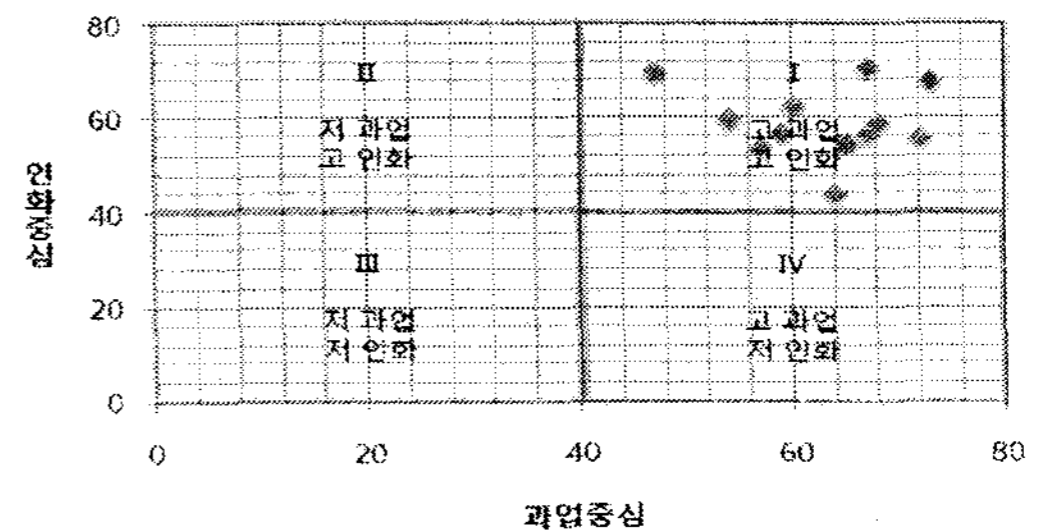


그림 2 최고의 리더십을 가진 현장소장의 유형

이 분석 결과에 의하면 최고의 리더십을 가진 현장소장들의 경우 과업중심차원 점수는 47점~73점, 인화중심차원 점수는 44점~71점의 점수 분포대를 보이고 있었다. 이들 점수를 리더십 유형 사분도에 플롯(plot) 하면 모두 효율적인 리더십을 가진 현장소장으로 나타나고 있다.

즉, 최고의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 유형은 효과적 지도성으로써 과업중심과 인화중심 차원에서 대체적으로 긍정적인 평가 결과를 보이고 있다.

3.5 최악의 리더십을 가진 현장소장의 리더십 평가

본 유형의 평가에서는 설문응답자에게 “현재까지 모셨던 현장소장 중 가장 최악의 리더십을 가진 현장소장을 염두에 두고 평가하기”라는 단서를 주고 LBDQ 문항에 대한 평가를 실시하게 하였다. 수집된 14개의 샘플 데이터를 분석한 결과 <그림 3>와 같은 결과가 도출되었다.

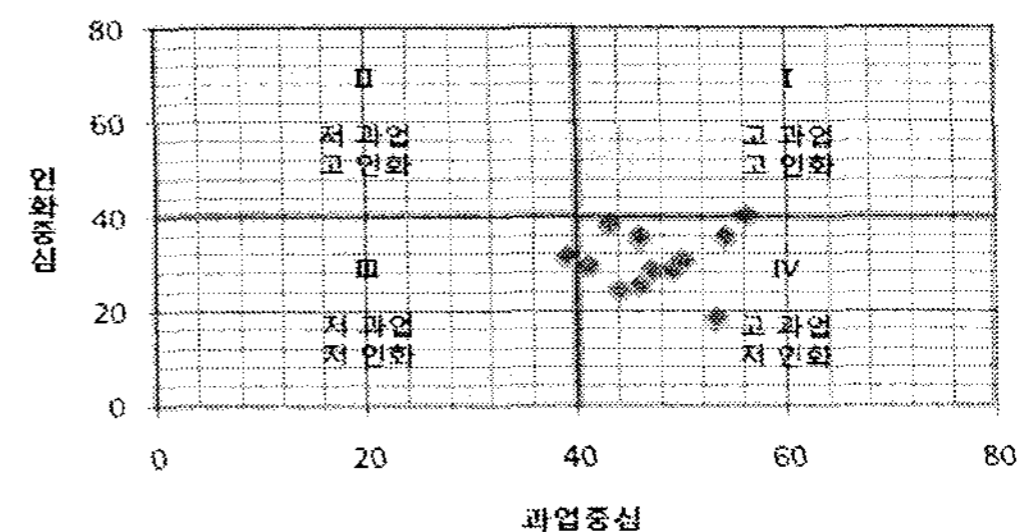


그림 3 최악의 리더십을 가진 현장소장의 유형

이 분석 결과에 의하면 최악의 리더십을 가진 현장소장들의 경우 과업중심차원 점수는 39점~56점, 인화중심차원 점수는 19점~71점의 분포를 보이고 있다. 이들 점수를 리더십 유형 사분도에 플롯한 하면 모두 대부분 고과업-저인화의 과업 중심형 리더십으로 나타나고 있다.

즉, 최악의 리더십을 가진 현장소장의 유형은 다수 과업중심 지도성으로써 과업성취는 많은 노력을 하나 인화관계는 잘 배려하지 않는 유형으로 조직적 권위를 가진 특성을 나타냈다. 이것은 효과적 지도성을 나타내기 위해 인화중심차원을 개선할 필요가 있음을 보여준다.

3.5 현장소장 유경험자를 대상으로 한 자가진단

자가진단의 평가에서는 현장소장 유경험자를 대상으로 하며 설문응답자에게 “현장소장으로서의 본인 스스로의 리더십에 대해 평가하기”라는 단서를 주고 LBDQ 문항에 대한 평가를 실시하게 하였다. 자가진단의 경우 유형 파악보다는 자가진단을 하고 자신의 리더십 능력에 대한 총체적 판단과 더불어 세부 항목별 부족한 부분과 개선점을 찾는 데 의의가 있다. 수집된 14개의 샘플 중 해당 응답자는 7명으로 데이터를 분석한 결과 <표 2>와 같은 결과가 도출되었다.

표 2 자가진단 결과에 따른 개선점의 예

현장소장	과업	인화	합계	보완이 필요한 속성
A	62	59	121	4, 10, 14, 19
B	66	56	122	2, 6, 10, 11, 12, 13, 30
C	67	59	126	3,4
D	64	54	118	2, 5, 6, 10, 12, 15, 26
E	55	52	107	4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 26
F	57	55	112	6,10,12,14,15,16,18
G	64	57	121	7,8,15

이 분석 결과에 의하면 현장소장 유경험자들의 과업중심차원 점수는 55점~67점, 인화중심차원 점수는 52점~59점의 분포를 보이고 있다. 이것은 대체적으로 효과적 리더십의 유형을 보이고는 있으나 더욱 궁극적인 리더십 수준 향상을 위해서 보완이 필요한 속성을 도출해 낼 수 있음을 보여준다.

4. 결론

본 연구는 건설사업의 성패에 중요한 영향을 미치는 현장소장의 리더십 평가를 위하여 LBDQ 기법의 활용 방안을 모색하기 위한 목적으로 수행되었다. 이 기법을 활용하여 현장소장의 리더십을 최고의 리더십, 최악의 리더십, 자가 진단의 관점에서 샘플 데이터를 수집하여 분석하였다.

파일럿 테스트라는 한계로 인해 다수의 데이터를 통한 통계적, 객관적 분석에는 한계가 있었다. 그럼에도 불구하고 현장소장 리더십 평가를 위한 LBDQ 기법의 적용성과 활용 방안을 테스트 할 수 있었다. 향후 연구 주제 및 방향은 1) 국내 건설 프로젝트 현장소장의 리더십 유형 분석, 2) 현장소장 리더십에 대한 현장소장 유경험자·무경험자의 미러 이미지(mirror image) 분석, 3) 현장소장의 리더십 향상 전략, 4) 현장소장 리더십과 현장 성과와의 관계 등이며 본 연구는 이들 향후 연구 과제를 위한 선행 연구의 목적으로 파일럿 테스트를 실시하였다는 의미를 지니고 있다.

참고문헌

1. 강지선, 김기국, 김한수(2006). 건설사업 성공지수 개발을 위한 연구, 건설관리, 제7권 제6호, 한국건설관리학회, pp.427~430.
2. 김여진(2005). 불링코치의 리더십 유형이 팀 사기에 미치는 영향. 경기대 스포츠과학대학교.
3. 성학용(2005). 리더십 유형이 구성원 태도와 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 울산대 경영대학원.
4. 이설희(2004). 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족과의 관계 연구. 목포대 교육대학원.
5. 이해영(2006). 초등교사의 지도성 유형과 아동의 자아존중감에 관한 연구. 전주교육대.
6. 한현찬(2006). 담임교사의 지도성 유형과 학급풍토간의 관계. 경상대 교육대학원.
7. 홍사중(1997). 리더와 보스. 사계절.
8. Andrew D.S. & Wallace M.J. (1990), Organizational Behavior and Performance, 5th ed. New York: Harper Collins Publishers.
9. Judith Schneider, Romie F. Littrell (2003). Leadership preferences of German and English managers. Journal of Management Development, Vol. 22, Issue.2, pp.130-148.
10. Yukl, G.A. (1998). Leadership in Organization.

Abstract

Project managers' leadership in construction projects significantly influence project performance and outcomes. However, due to its conceptual and quantitative nature, leadership is a subject which is difficult to be evaluated or measured despite of the benefits of its measurement. The objective is this paper to apply the LBDQ technique in evaluating project managers' leadership and discuss outcomes through a pilot test.

Keywords : Projct Mangers, Leadership, LBDQ, Leadership Evaluation