

R&D 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 프로젝트 생존성 및 팀 효력에 미치는 영향*

The Influence of Champion Leadership of R&D Project Leader
on Project Viability and Team Efficacy

심덕섭(Shim, Duksup)*

목 차

- | | |
|-----------|-------------|
| I. 서론 | IV. 연구방법 |
| II. 문헌고찰 | V. 연구결과 |
| III. 연구가설 | VI. 토의 및 결론 |

국 문 요 약

본 연구는 국내 공공 및 민간 부문 전자, 통신, 기계, 화학분야 22개 연구기관 92개 팀을 대상으로 수집한 실증 자료를 통해 프로젝트 리더에 의한 챔피언 리더십이 팀에 대한 자원 공급 및 조직 지원, 팀원들의 팀 효력에 미치는 영향을 고찰하였다. 분석결과 프로젝트 리더의 챔피언 리더십은 높은 수준의 조직 지원 및 자원 공급과 관련되어 있으며, 프로젝트 리더의 챔피언 리더십을 높게 지각하는 팀의 팀원들은 보다 높은 수준의 팀 효력을 보였다. 또한, 프로젝트 유형 및 혁신 분위기는 챔피언 리더십과 자원 공급 및 조직 지원, 팀 효력 사이의 관계를 조절하고 있음을 발견하였다. 끝으로, 연구결과와 이론적 및 실무적 시사점이 논의되고 연구의 한계점과 미래의 연구방향이 제시되었다.

핵심어 : R&D 관리, 프로젝트 리더십, 챔피언, 프로젝트 팀

* 이 논문은 2006년도 전남대학교 학술연구비 지원에 의하여 연구되었음.

** 전남대학교 경영대학 BK21 @ Biz Convergence Team, 전입강사 dsshim71@chonnam.ac.kr 062-530-1431

ABSTRACT

This study draws on a sociopolitical perspective to investigate the possible impact of champion leadership by project leaders on project viability(resource supply and organizational support) and team members' team efficacy by analyzing the empirical data of 92 ongoing projects collected from 22 public and private R&D institutes in the electronics, telecommunication, machinery, and chemical industries. Results revealed that higher level of project championing by project leader tended to positively related to a high level of organizational support and resource supply. It was also found that teams members who experienced higher level of project championing by project leader tended to have higher team efficacy. Furthermore, project type and innovative climate moderate the champion leadership-project performance relationships.

The results found in this study offer several theoretical and managerial implications. First, champion leadership by project leaders is quite helpful to get more moral support and legitimacy of the organization for the project, and thus for acquisition of more tangible and intangible resources required for successful implementation of the R&D project. Champion leadership by project leaders also impacts the morale and self-confidence of the team members. Project leaders gives a sense of purpose and meaning to project members by actively and enthusiastically promoting the project, and by expressing confidence in team members' capabilities to perform a given task. In addition, his or her soliciting assistance and additional resources can contribute th building the confidence of members that the project can be performed well. Second, the relationship between champion leadership and project performances is context-specific (i.e., project type and innovative climate). This study is one of the few to have tested the moderating effects between champion leadership and project performances with a empirical research design. This study extends the current knowledge on champion leadership in the innovation process by generalizing their importance in R&D projects to a new industrializing context, Korea, and further sheds light on the contingent relationship between champion leadership and project performances in the innovation process. Based on these findings, some areas for future research are discussed.

Key words : R&D management, project leadership, champion, project team

I. 서 론

최근 기업이 직면하고 있는 경영환경은 기술혁신을 통한 신제품 개발을 기업의 생산성과 경쟁력, 생존에 매우 중요한 요소로 만들고 있다(Emmanuelides, 1993; Kivimaki et al., 2000). 기술혁신에 있어 연구개발 활동의 중요성이 강조되면서 많은 연구자들이 효과적인 연구개발 활동 관리를 위한 다양한 측면을 연구해 왔다. 일반적으로 집단의 성과는 리더의 리더십 행동과 그에 따른 구성원들의 직무태도 및 행동에 의해 많이 좌우된다고 볼 수 있다. 특히, 연구개발 팀의 생산성을 제고하는 태도나 활동에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 프로젝트 리더십은 주요한 연구 분야로 다루어지고 있는 주제이다. 연구개발 프로젝트 성과는 해당 프로젝트 리더의 역량과 리더십에 달려 있다(Kim, Min & Cha, 1999; Wolff, 1986). 그럼에도 다양한 환경에서 수많은 리더십 연구들이 수행되어 왔지만 프로젝트 리더십은 상대적으로 적은 관심을 받아왔다(Scott & Bruce, 1994). 또한, 일반 경영상황에서 도출된 리더십을 연구개발 상황에 그대로 적용함으로써 프로젝트 리더십의 특성을 제대로 반영하지 못하고 있다(김영배·차종석, 1994). 연구개발 프로젝트 리더는 연구개발 활동의 특수성에 기인해 창의적인 아이디어의 창출과 인지, 기술적 혹은 조직적 정보의 제공과 같은 기술적 리더십을 요구받고 있다(Farris, 1988). 프로젝트 리더의 기술적 역량은 팀의 성과에 직접적인 영향을 주는데, 이는 연구개발 활동을 이끄는 주요한 기능들이 리더의 기술적 역량에 달려있기 때문이다(McCall Jr., 1983). 그렇지만, 프로젝트 리더는 팀의 직무 환경 내 존재하는 다양한 대인적 혹은 조직적 문제에 대처해야 한다.

기술혁신은 기술적 과정인 동시에 사회정치적 과정이며(Page, Jr. & Dyer, Jr., 1990), 기술혁신의 운명은 그 과정에 참여하는 주요 인물들의 영향력이 어떻게 행사되는가에 의해 결정 될 수 있다(Howell & Higgins, 1990). 조직 내 지원세력을 형성함으로써 조직 내 정당성을 획득하고 프로젝트 수행에 필요한 인력과 자금, 장비를 얻어내는 행위는 중요한 성공 요인으로 간주되어 왔다(Ancona & Caldwell, 1992). 연구개발 프로젝트 리더의 역할은 단순히 팀의 기술적 노력을 지휘하는 데에 그치지 않고 조직 전반의 방향에 대한 영향, 조직 및 외부로부터의 자원 및 지원의 확보 등을 통해 조직 내 혁신이 실제로 실행 될 수 있도록 만들어야 한다(Gemmil & Wilemon, 1994; McCall Jr., 1983).

문헌 고찰을 통해 Kim, Min, & Cha (1999)는 프로젝트리더의 역할을 크게 기술전문가(technical expert), 전략계획 설정자(strategic planner), 팀 형성자(team builder), 챔피언(champion), 정보소식통(gatekeeper)으로 구분하고 있다. 이 중 챔피언 역할은 기술혁신

의 성공요인으로 고려되어 왔지만, 상대적으로 적은 관심을 받아왔고 실증연구는 크게 제한되어 왔다(Howell & Higgins, 1990; Scott & Bruce, 1994). 본 연구는 국내 연구개발 프로젝트 팀장과 팀원을 대상으로 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 팀에 대한 자원 공급 및 조직 지원, 팀 구성원의 팀 효력에 미치는 영향을 규명하고, 더 나아가 상황이론 관점에서 프로젝트 유형과 조직 혁신 분위기에 따라 이들 사이의 상황적 관계가 어떻게 변하는지를 실증적으로 고찰하였다.

II. 문헌고찰

1. 프로젝트 리더십

연구개발 프로젝트 팀 리더는 연구개발 과정에서 요구되는 다양한 역할들을 직접 혹은 간접적으로 수행해야만 한다. 역할이론관점(role theory perspective)의 연구자들은 기술혁신 과정을 혁신 과정에 참여하고 있는 인물들이 수행하는 역할을 중심으로 이해될 수 있음을 제시하고 있다(Chakrabarti & Hauschildt, 1989). 프로젝트 리더십에 관한 연구들도 연구개발 과정 및 성과를 이해하는 데에 있어 역할기반리더십모델(role-based leadership model)의 중요성을 제시하고 있다(Hirst & Mann, 2004; Kim, Min, & Cha, 1999).

Farris(1988)는 효과적인 '기술적 리더(technical leader)의 역할로 전략적 목표를 설정하고, 목표에 몰입하도록 하는 '전략적 리더', 최고경영층에 효과적인 영향력을 행사하는 '조직적 리더', 기술적 능력으로 효과적인 아이디어 평가가 가능한 '기술 전문가' 역할과 함께 중요 기술이나 정보 흐름을 관리하는 '비공식적 리더', 구성원의 능력개발을 위한 '인력개발자', 혁신적인 분위기를 창출 유지하는 '분위기창출자' 역할 등을 제시하고 있다.

Ancona & Caldwell(1990)은 신제품개발팀이 수행해야 하는 외부 활동으로 '외부의 압력으로부터 팀을 보호하며 팀을 지원하도록 타인을 설득하거나 자원을 획득하는 역할(ambassador)', '다양한 조직 내부 및 외부의 부서 혹은 기능과 업무를 조정하고 협상하는 역할(task coordinator)', '경쟁기업이나 시장, 기술에 대한 아이디어 및 정보를 탐색하는 역할(scout)', '팀에 대한 정보의 유출을 통제하는 역할(guard)' 을 제시하고 있다. Hirst & Mann(2004)은 과업을 조정하고 주요 이해관계자와 자원 및 목표를 협상하고 정

보를 탐색하는 등 외부와의 관계를 관리하는 ‘경계관리(boundary spanning)’, 팀 내 상호작용 및 참여를 격려하고 아이디어를 공유하도록 지원하는 ‘촉진자(facilitator)’, 팀원들이 새로운 관점에서 문제를 해결하도록 독려하는 ‘혁신자(innovator)’, 업무의 목표와 일정계획, 성과기준을 설정하고 조정하는 ‘지휘자(director)’ 역할이 프로젝트 성과에 크게 기여하고 있음을 발견하고 있다.

Farris (1988)에 의해 프로젝트 리더가 수행하는 다양한 역할들에 대한 체계적인 연구의 필요성을 제기된 이후 프로젝트 리더의 역할 및 기능에 관한 많은 연구가 이루어졌다. 그렇지만 이들 연구에서 도출된 프로젝트 리더의 역할 혹은 기능은 개념적으로 명확하지도 않고 체계적인 통합도 이루어지지 않고 있다. 프로젝트 리더십에 대한 문헌 고찰을 통해 Kim, Min & Cha (1999)는 프로젝트 리더의 역할을 크게 ‘기술전문가(technical expert)’, ‘전략계획 설정자(strategic planner)’, ‘팀 형성자(team builder)’, ‘챔피언(champion)’, ‘정보소식통(gatekeeper)’으로 체계적으로 통합하고, 국내 연구소 프로젝트 팀 리더와의 현장 인터뷰 및 실증연구를 통해 역할 분류의 타당성을 제시하고 있다. 기술전문가는 좋은 아이디어의 창출 및 인지, 지적 자극, 다양한 아이디어 및 해결책의 통합과 같은 역할을 수행하며, Hirst & Mann(2004)의 혁신자, Farris(1988)의 기술전문가 개념을 포함하고 있다. 전략계획 설정자 역할은 업무나 프로젝트의 전체적인 방향과 구체적인 목표를 설정하며, 팀 내 업무를 분담 및 조정하며, 일정계획을 설정하고 정기적으로 점검하는 역할로, Hirst & Mann(2004)의 지휘자, Farris(1988)의 전략적 리더의 개념을 다루고 있다. 팀 형성자는 연구원들의 연구의욕을 고취시키고 혁신적인 과업을 수행할 수 있는 팀 분위기를 만들어주는 역할로, Hirst & Mann(2004)의 촉진자, Farris(1988)의 인력개발자 및 분위기창출자의 역할을 포함하고 있다. 정보 소식통은 기술 및 시장 정보를 획득하고 전파해 주는 역할로, Farris(1988)의 중요 기술이나 정보 흐름을 관리하는 비공식적 리더나 Ancona & Caldwell(1990)의 경쟁기업이나 시장, 기술에 대한 아이디어 및 정보를 탐색하는 역할을 의미하고 있다. 챔피언은 프로젝트에 사명감을 갖고 자발적으로 몰입하며 열성적으로 추진함으로써 연구원들로 하여금 능동적인 자세를 갖게 하며, 또한 주위의 반대나 실패의 위험에 직면했을 때 프로젝트에 대한 자신감과 강한 열정으로 경영진을 설득하고 필요한 자원이나 지원을 획득하는 역할로 정의되고 있다. Hirst & Mann(2004)의 경계관리 역할, Farris(1988)의 조직적 리더의 개념과 일치하고 있다. Ancona & Caldwell(1990)의 연구에서도 외부 압력으로부터 팀을 보호하며 팀을 지원하도록 타인을 설득하거나 자원을 획득하는 역할로 제시되어 있다.

연구자들은 제시되고 있는 다양한 역할들은 각기 독립적인 개념으로 팀 성과를 높이기

위해 리더가 수행해야 할 중요한 기능이라는 점에 동의하고 있다(Kim, Min & Cha, 1999). 이들 역할 중에 챔피언 역할은 팀원들에 의해 수행되기 보다는 팀 리더에 의해 수행되어야 할 핵심적인 역할로 고려되어 왔지만, 실증적인 연구는 크게 제한되어 왔다(Howell & Higgins, 1990).

2. 챔피언 리더십

챔피언 개념은 Schon(1963)의 논문을 통해 문헌에 나타난 이후에 조직 내에 혁신을 촉진하는 수단으로 많은 연구자들의 관심을 끌고 있고 그 유용성을 인정받고 있으며, 특히 제도화된 환경 내에 혁신을 위해서는 챔피언의 존재가 필수 불가결한 요인임을 확신하고 있다(Howell & Higgins, 1990; Markham, 1998).

챔피언이 혁신 노력에 중요한 역할을 수행하는 것으로 알려져 왔음에도 챔피언 문헌은 놀랄 만큼 제한되어 왔다. 기존 문헌들은 전형적으로 사례연구나 일화로 구성되어 있으며, 챔피언이 혁신에 어떻게 영향을 주는가에 대한 개념적 틀을 검증한 실증연구는 극히 제한되어 왔다 (Markham & Griffin, 1998). 다수의 연구들은 챔피언 현상을 다루어왔음에도 여전히 많은 문제들이 해결되지 않은 채 남겨져 있다 (Markham, 2000). 따라서 Fisher et al. (1986)은 "우리는 챔피언 행위에 대해서도, 이 현상을 어떻게 다루어야 하는 지에 대해서도 아는 바가 거의 없다"고 지적하며 실증 연구의 필요성을 강조했다. 소수의 실증연구만이 챔피언 현상을 다루어왔다. 국내 문헌들도 챔피언 개념을 핵심 개념으로 다루고 있는 연구는 극히 드물며, 신제품 개발 혹은 기술 혁신 성패에 영향을 주는 다양한 선행변수들 중에 하나로 챔피언의 존재를 다루거나 사례연구에서 챔피언의 중요성을 개념적으로 제시하고 있을 뿐이다. 일례로, 이춘근·김인수(2001)는 퀴놀론계 항생제 개발 사례를 통해 프로젝트 리더에 의한 챔피언 리더십으로 중단되었던 프로젝트가 재개되어 성공적 결실을 맺을 수 있었다고 기술하고 있으며, Lee & Na(1994) 연구는 신제품 개발 프로젝트를 대상으로 한 연구에서 챔피언의 존재 및 조직 내 지위를 신제품 개발 성과의 선행 변수로 고려하고 있다.

연구자들은 챔피언이 기술혁신 혹은 신제품 개발 과정에 결정적 기여를 한다는 사실에 동의하고 있다(Howell & Higgins, 1990; Markham, 1998). Kessler & Chakrabarti (1996)는 챔피언은 연구개발 활동에 외부 정보를 수집하고 적용하며, 혁신에 대해 주요 이해관계자의 이해를 적극적으로 얻고 자원을 확보하는 노력을 통해 제품혁신 과정을 단축

시킬 수 있음을 주장하고 있다. Howell & Shea(2001)의 연구도 챔피언 행위가 신제품개발 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 주고 있다는 연구결과를 제시해 주고 있다. 그렇지만, Markham, Green, & Basu (1991)은 챔피언이 존재하는 프로젝트는 보다 많은 지원을 받고, 쉽게 중단되지 않지만, 챔피언이 사업목표(즉, 수익성, 매출액, 시장점유율)에는 공헌을 하지 않을 수 있음을 보고하고 있다. Markham (2000)은 챔피언이 신제품 프로젝트의 시장성과에 직접적인 영향을 주지는 않으며, 다만 투자수준, 예산, 프로젝트 중단 결정, 지원 수준과 같은 프로젝트 관리 행위를 통해 간접적인 영향을 가짐을 보여주고 있다. Markham (2000)은 자원의 배분이나 조직 내 지원 수준 등 프로젝트 과정 변수와 같이 챔피언의 영향에 대한 보다 근접한 척도를 통한 실증 연구가 필요함을 제시하고 있다. 연구개발은 불확실성을 줄이는 과정으로 성공가능성을 높이기 위해서는 기술과 시장 측면의 불확실성과 함께 조직, 자원 측면의 불확실성에 대처해야만 한다(Leifer, O' Connor, & Rice, 2001). 따라서 연구는 프로젝트의 성공 기회를 높이는 것으로 믿어지는 자원 공급 및 조직 지원에 초점을 맞추고 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 이들 변수에 어떠한 영향을 주며 팀 구성원들의 팀 효력에 어떻게 기여하는가를 고찰하고자 한다.

III. 연구 모형 및 가설

연구개발 프로젝트의 성과는 프로젝트의 기술적 성과와 함께 상업적 성과를 핵심 척도로 사용해 왔다(Souder, 1987, Griffin & Page, 1993). 그러나 프로젝트의 기술적 혹은 상업적 성과가 중요한 지표이긴 하지만 팀이 통제 할 수 없는 외부 환경이나 가격전략, 유통전략 및 광고 등 일련의 요인들에 의해 영향을 받는다는 점에서 개별 프로젝트 수준에서 프로젝트의 성공 가능성을 높이는데 기여하는 일련의 과정변수들로 분석될 필요성이 제기되고 있다(Emmanuelides, 1993). 챔피언은 프로젝트에 사명감을 갖고 열성적으로 추진하며 주위의 반대나 실패의 위험에 직면했을 때 주위 사람들과 경영진을 설득하고 필요한 자원이나 지원을 획득하는 역할로 정의될 수 있다. 챔피언 문헌은 챔피언이 정보와 함께 자원, 정치적 지원을 통해 혁신에 기여하고 있음을 제시해 주고 있다(Beath, 1991; Kanter, 1983). 외부의존관점(external dependence perspective) 연구들도 신제품 개발 팀이 팀 외부로부터 필요한 정보 및 자원, 지원을 획득하여야 한다고 주장하고 있다(Ancona & Caldwell, 1992). Markham (1998)의 연구는 팀 생존성(team viability) 개념

을 통해 프로젝트 실행에 필요한 충분한 조직 지원과 자원 공급이 프로젝트의 성공가능성을 높이는데 기여하고 있음을 제시하고 있다. 본 연구는 진행 중인 프로젝트를 대상으로 챔피언 리더십이 프로젝트 및 팀원들의 정서적 반응에 미치는 영향을 고찰하기 위해 연구개발 프로젝트의 성공 혹은 실패에 중요한 프로젝트 생존성(자원 공급 및 조직 지원)과 함께 팀 효력을 고려하였다.

프로젝트 리더에 의한 챔피언 리더십은 프로젝트의 생존가능성에 영향을 줄 수 있다. 챔피언은 잠재적인 혁신 아이디어를 도출하고 실현시키기 위해 기업 내 지원 세력을 만들고 승인을 얻으며, 자원을 획득하는 데에 시간과 노력을 투자하고 있다. 프로젝트 리더가 프로젝트와 관련된 의사결정에 정치적 영향력을 통해 프로젝트 지원하도록 하는 데에 성공한다면, 프로젝트는 높은 수준의 조직 지원 및 자원 적합성을 누릴 수 있다. 연구자들은 챔피언의 존재가 기업 내 높은 수준의 정치적 지원과 관련되어 있음을 발견하고 있다 (Markham, Green & Basu, 1991). 연구개발 관리의 주요 의사결정 중의 하나는 개별 프로젝트에의 자원 배분이다(Green, 1995). Madique(1980)은 챔피언 활동을 기업 내 특정 프로젝트로의 자원 재 배분 과정으로 개념화하고 있다. 챔피언은 프로젝트의 인적, 물적 자원의 배분을 촉진할 수 있으며(Schilling & Hill, 1998), Markham (2000) 등은 챔피언의 존재가 프로젝트에 대한 보다 많은 자원 배분과 관련되어 있음을 실증적으로 보여주고 있다.

프로젝트의 성패가 그 프로젝트에 참여하고 있는 팀원들의 노력에 의해 결정된다는 측면에서 볼 때, 팀원들의 사기를 이끌어 낼 수 있는 프로젝트 관리자의 효과적인 리더십은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 프로젝트 관리자의 리더십은 팀원들의 정서적 반응에 영향을 미치고, 나아가 프로젝트의 성공적 구현에도 영향을 미칠 수 있다. 자기효력(self-efficacy)은 Bandura (1986)의 사회적 학습이론(social learning theory)에서 최초로 도출된 개념으로 개인이 자신에게 주어진 특정업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의되며, 어려운 과업 목표도 달성하려는 개인의 의지 등에 영향을 미쳐 다양한 조직 상황에서 성공적인 과업 수행과 긍정적인 관계를 맺고 있음을 보여주고 있다 (Bandura & Wood, 1989; Conger & Kanungo, 1988). 자기효력 개념은 집단에도 확장하여 적용할 수 있다(Gist, 1987). 팀 효력(team-efficacy)은 팀원이 서로 협력하여 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 팀 능력에 대한 자신감으로 새로운 아이디어 창출과 문제해결, 궁극적으로 집단의 성과에 기여할 수 있다.

프로젝트 리더는 프로젝트 팀 내의 리더십뿐만 아니라 프로젝트 팀 외부에 대한 조직적인 영향력을 통해 구성원들의 행위나 동기부여에 영향을 줄 수 있다(Katz & Tushman,

1981). 프로젝트 리더는 프로젝트를 열성적으로 옹호하고, 프로젝트를 지원하도록 타인의 몰입을 이끌어 내며, 추가적인 자원을 확보하며, 주어진 과업을 수행하는 팀원들의 역량에 자신감을 표현함으로써 사회적 설득과정을 통해 팀의 성공 가능성에 대한 긍정적인 생각을 갖도록 만들 수 있다. Markham(1998)은 혁신 프로젝트를 대상으로 한 연구에서 챔피언이 타인에의 영향력을 통해 팀원들의 팀 효력 지각에 긍정적인 영향을 주고 있음을 실증하고 있다.

가설 1A. 프로젝트 리더의 챔피언 리더십 수준은 팀에 대한 자원 공급과 정의 관계에 있다.

가설 1B. 프로젝트 리더의 챔피언 리더십 수준은 팀에 대한 조직 지원과 정의 관계에 있다.

가설 1C. 프로젝트 리더의 챔피언 리더십 수준은 팀원들의 팀 효력과 정의 관계에 있다.

상황이론 관점에서 팀이 수행해야 하는 프로젝트 특성은 리더십과 프로젝트 성과 사이의 관계에 중요한 조절변수로 작용할 수 있다(Barczak & Wilemon, 1991). 각기 다른 프로젝트 유형은 프로젝트에 내재되어 있는 잠재적인 가치 및 위험에 따라 실행 과정에서 요구되는 리더십에 있어 차이를 보일 수 있다 (Green, Markham & Basu, 1990; Markham, 2000).

연구개발 프로젝트 유형은 일반적으로 기초연구, 응용연구, 개발, 기술서비스로 구분할 수 있다. Katz & Tushman (1979)은 과업의 복잡성에 따라 프로젝트 유형을 기초연구(basic research), 응용연구(general or applied research), 개발(development), 기술서비스(technical service)로 구분하였다. 기초나 응용연구의 경우에는 신기술을 대상으로 하는 프로젝트로 예외의 빈도가 높고 분석 가능성이 낮은 불확실한 과업일 경우가 많고, 개발이나 기술서비스는 상대적으로 기존 기술을 응용하는 연구로 불확실성이 낮다고 볼 수 있다(김영배·차종석, 1994). Keller(1986)은 복잡성이 높은 기초연구 및 응용연구 프로젝트의 경우 개발 및 기술서비스 프로젝트에 비해 프로젝트 관리자의 리더십이 성과에 더 큰 영향을 미침을 발견하고 있다.

불확실성이 높은 연구개발 프로젝트는 과제 수행 중에 예기치 않은 일들이 일어날 가능성이 높다. 이러한 경우 프로젝트 리더는 자발적인 프로젝트 몰입 및 열성적인 추진, 외부로부터의 지원 및 자원 획득 등의 챔피언 리더십을 통해 팀의 생존가능성을 높이고 불확실한 미래에 대해 팀원들이 자신감을 갖게 할 수 있다(김영배·차종석, 1994). 그러나 분석 가능성이 높고 예외의 빈도가 낮은 과업을 수행하는 프로젝트의 경우에는 모호하고 예측하기 어려운 문제가 일어날 가능성이 상대적으로 낮으며, 적절한 일정 계획에 따라 업무를

추진하는 것이 필요하며 상대적으로 챔피언 역할의 중요성이 낮을 수 있다. Kim, Min & Cha (1999)의 연구는 국내 연구개발 팀 리더를 대상으로 한 연구에서 팀 리더의 리더십 효과성이 과업의 불확실성에 따라 달라짐을 제시하고 있다. 불확실성이 높은 프로젝트는 수행과정에 내재되어 있는 기술적, 상업적 불확실성에 기인해 기업에 상당한 위험을 내포하고 있으며, 프로젝트가 가지고 있는 잠재력에도 불구하고 조직 내 저항을 불러올 수 있다(Green, 1995). 따라서 조직 내 저항을 극복하기 위한 챔피언 리더십이 요구된다고 볼 수 있다(Verzyer, Jr., 1998). 국내 신제품 개발 프로젝트를 대상으로 한 Lee & Na(1994) 연구도 챔피언의 존재는 신제품이 혁신적일 때 성과에 더 많이 기여할 수 있음을 보여주고 있다.

가설 2A, 개발 프로젝트에 비해 연구 프로젝트를 수행할 때 프로젝트 리더의 챔피언 리더십과 자원 공급의 관계는 보다 강할 것이다.

가설 2B, 개발 프로젝트에 비해 연구 프로젝트를 수행할 때 프로젝트 리더의 챔피언 리더십과 조직 지원의 관계는 보다 강할 것이다.

가설 2C, 개발 프로젝트에 비해 연구 프로젝트를 수행할 때 프로젝트 리더의 챔피언 리더십과 팀 효력의 관계는 보다 강할 것이다.

조직의 특성 또한 프로젝트 리더에 의한 챔피언 리더십과 프로젝트 성과 사이의 관계에 영향을 줄 수 있다. 조직의 혁신 분위기는 조직 구성원들의 혁신 행위를 촉진시킬 수 있다(Kanter, 1983; Scott & Bruce, 1994). Howell, Shea & Higgins (1998)은 혁신에 대한 조직의 지원 여부는 챔피언 행위 수준과 정의 관계에 있음을 제시하고 있다. 최고경영자의 수용 의지 및 조직 문화의 지원으로 나타나는 조직 환경의 호의성은 문제를 제안하려는 중간관리자에게 심리적 안전감과 함께 기회의 창을 제공해 줄 수 있다(Dutton & Ashford, 1993). 조직이 학습에 우선순위를 두며, 위험 감수에 가치를 부여하고, 실패에 따른 피해를 최소화하며, 혁신과업을 달성하는 데에 적합한 중요한 자원(인력, 자금, 시간)을 제공할 때, 챔피언 리더십은 조직 내에서 규범적으로 쉽게 수용되며 호의적인 반응을 이끌 수 있을 것이다.

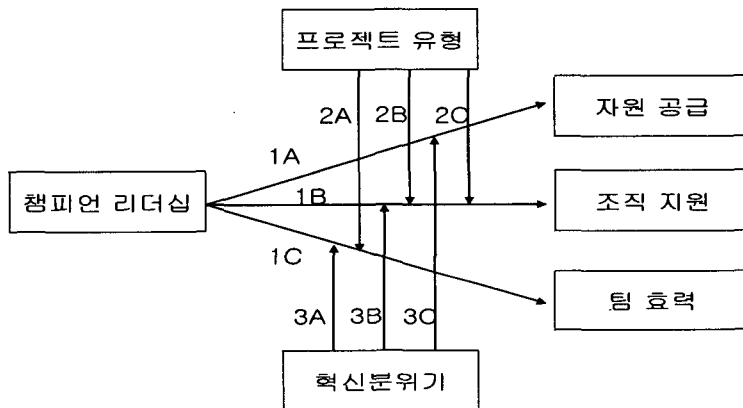
가설 3A, 조직 분위기가 혁신적일 수록 프로젝트 리더의 챔피언 리더십과 자원 공급의 관계는 보다 강할 것이다.

가설 3B, 조직 분위기가 혁신적일 수록 프로젝트 리더의 챔피언 리더십과 조직 지원의 관계는 보다 강할 것이다.

가설 3C. 조직 분위기가 혁신적일 수록 프로젝트 리더의 챔피언 리더십과 팀 효력의 관계는 보다 강할 것이다.

이상의 가설을 바탕으로 한 본 연구의 모형을 도식화하면 <그림 1>과 같다. 연구모형은 프로젝트 리더의 챔피언 리더십은 팀에 대한 자원 공급과 조직 지원, 팀원들의 팀 효력에 직접적인 영향을 미치며, 프로젝트 유형 및 혁신 분위기는 챔피언 리더십과 자원공급, 조직지원, 팀 효력 사이의 관계를 조절한다는 관계를 제시하고 있다.

< 그림 1 > 연구의 모형



IV. 연구 방법

1. 연구 대상 및 자료 수집

연구는 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 프로젝트에 대한 자원 공급 및 조직 지원, 팀 구성원의 팀 효력에 미치는 영향을 고찰하기 위해 국내 전자통신, 기계, 화학분야 22개 연구소 129개 프로젝트 팀을 대상으로 연구를 진행하였다. 자료의 수집은 연구기획부서의 협조를 얻어 연구자가 직접 연구팀을 방문하여 연구에 관한 설명을 한 후 설문서를 배포하고 회수하는 방식으로 진행되었다. 총 774부의 설문서 배포되어 432부가 회수되었다(회수율 55.8%). 그러나 본 연구는 프로젝트 팀을 분석수준으로 하고 있어 최종분석에 이용된

표본은 팀장용 설문과 2인 이상의 팀원용 설문이 회수된 92개 팀으로 구성 되어졌다(팀당 평균 4.8명). 프로젝트를 유형별로 살펴보면, 기초연구 17(19.3%), 응용연구 17(19.3%), 개발 37(42.0%), 기술서비스 14(15.9%)의 성격을 띠고 있다(3개 팀은 복수응답). 각 프로젝트 팀은 평균 10명 내외의 연구원으로 구성되어 있고, 평균 6억 8천 만원 정도의 예산을 가지고 있다. 연구원들의 평균 연령은 32.2세로, 현 연구소에서 5.4년 정도의 근속기간을 가지고 있다. 연구원들의 대부분은 대졸이상(98.5%)의 학력을 가지고 있다(학사 27.7%, 석사 52.6%, 박사 18.3%). 연구소 내 직위체계에 의하면 원급 30.8%, 주임급 20.3%, 선임급 37.9% 책임급 이상 8.1%를 차지하고 있다.

2. 변수 측정

조직의 혁신 분위기는 Scott & Bruce (1994)에 의해 개발된 척도를 이용해 측정하였다. 연구는 조직이 학습에 우선순위를 두며, 위험 감수에 가치를 부여하고, 실패에 따른 피해를 최소화하며, 혁신과업을 달성하는 데에 적합한 중요한 자원(인력, 자금, 시간)이 주어지고 있다고 인식하는 정도를 6개 항목으로 측정하였다(Cronbach alpha = 0.75).

팀이 수행하는 프로젝트 유형은 Katz & Tushman(1979) 등의 분류에 따라 기초연구, 응용연구, 개발, 기술서비스로 구분하였고, 프로젝트 리더는 프로젝트가 지향하는 목표에 따라 이들 범주를 선택하도록 요구되었다. Keller(1986)의 분류 체계에 따라 기초 및 응용 연구 프로젝트를 연구 프로젝트(0)로, 개발 및 기술서비스를 개발 프로젝트(1)로 구분하여 분석에 이용하였다.

프로젝트 리더의 챔피언 리더십 수행 정도에 대한 팀원들의 지각은 Kim, Min, & Cha (1999)에 의해 제안된 항목을 연구 상황에 맞도록 수정하여 측정하였다. 항목은 팀을 외부 간섭으로부터 보호하는 역할, 타인이 팀의 의사결정을 지원하도록 설득하는 역할, 팀을 위한 자원(자금, 신규 인력 및 장비 등)을 획득하는 역할, 조직 구성원들 사이에 프로젝트를 지원하도록 하는 역할, 조직의 반대에도 불구하고 열성적으로 프로젝트를 지원하는 역할을 포함하고 있다. 각 항목에 대해 팀원들은 7점 척도로 프로젝트 리더가 제시된 역할들을 얼마나 수행하고 있는가를 응답하도록 요구되었다(Cronbach alpha = 0.89).

자원 공급(resource supply)과 조직 지원(organizational support)은 Markham (1998)의 팀 생존성(team viability) 개념에 기초하여 프로젝트 실행에 필요한 충분한 조직 지원과 자원 공급이 이루어진 정도를 측정하였다. 프로젝트 팀이 필요한 인력, 장비, 자금 등

자원을 충분히 보유하고 있는가를 측정하는 자원 공급은 “프로젝트는 과업을 완수하는 데 필요한 충분한 자원을 가졌는가”, “프로젝트는 과업을 달성하는 데 필요한 충분한 인력을 얻었는가”, “프로젝트는 과업을 달성하는 데 필요한 충분한 자금을 얻었는가”, “프로젝트는 과업을 달성하는 데 필요한 장비를 얻었는가” 로 구성되었다(Cronbach alpha = 0.76). 조직 지원은 프로젝트에 주어진 기업 내 우선순위 및 지원 정도를 의미하며, “프로젝트는 필요로 할 때 상위경영층의 지원을 얻었는가”, “프로젝트는 필요로 할 때 다른 부서의 지원을 얻었는가”, “프로젝트는 필요할 때 높은 수준의 지원을 받았는가”, “프로젝트는 조직 내 경영진의 우선적인 관심의 대상이었는가” 의 4개 항목으로 구성되어 있다(Cronbach alpha = 0.73).

팀 효력(team-efficacy)은 해당 팀의 구성원들이 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음의 강도를 측정하였다(Green, Welsh & Dehler, 1985). 팀 효력 척도는 프로젝트의 기술적 요구사항 충족, 프로젝트의 적기 수행, 할당된 예산의 충족, 전체적인 프로젝트 목표 달성, 조직에 유용한 기술이나 지식의 개발, 조직에 가치 있는 결과의 양산, 팀 운영의 효율성, 프로젝트의 성공여부 등으로 다른 연구들에서 사용된 성과 척도와 상당히 유사한 특성을 보이고 있다. 팀 효력은 9개 항목 7점 척도를 통해 팀원들이 팀은 제시된 항목들에 대해 얼마나 잘 수행할 수 있다고 믿는 정도로 측정되었고, 팀 점수를 산출하기 위해 팀원들의 점수를 합산 평균하여 분석에 이용하였다(Cronbach alpha = 0.90).

연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha)가 추정되었다. 분석결과 혁신분위기 측정 항목에서 2개 항목이, 팀 효력에서 1개 항목이 제거된 후 연구모형 내 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.7 이상으로 Van de Ven & Ferry(1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다.

변수들의 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 연구모형에 고려하였던 변수들을 동시에 포함해 주요인분석(Principal Component Analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 회전방식은 직각행렬(Varimax) 방식을 사용하였다. 요인분석 결과 <표 1>이 제시하고 있는 바와 같이 고유치가 1이상인 5개 요인이 도출되었고 전체분산의 62%를 설명하고 있다. 측정 항목들은 의도되었던 요인에 요인 적재량(factor loading) 0.4 이상으로 적재되었고, 한 항목만이 다른 요인에도 0.4 이상 적재되었지만 의도되었던 요인에의 요인적재량이 작지 않아 그대로 유지되었다. 요인분석 결과는 연구 모형에서 고려하였던 변수와 동일하게 5개의 하위 요인으로 나타남으로써 전체적으로 판별타당성을 확보했음을 알 수 있다.

본 연구는 분석단위가 프로젝트 팀이므로 팀 수준의 변수로 만들기 위해 팀 전체 응답자들의 개별적인 응답치를 합산하였다. 다양한 응답자들의 개별적인 응답치를 팀 수준으로

합산하는 것이 타당한지를 살펴보기 위해 각 변수별로 rwg(J) 분석을 수행하였다(James, Demaree, & Wolfe, 1984). 각 변수별 평균 rwg(J) 값은 0.8 이상으로 이들 값은 팀 수준으로의 합산에 무리가 없음을 제시해 주고 있다.

〈표 1〉 요인 분석

설문 항목	팀 효력	챔피언 리더십	자원 공급	조직 지원	혁신 분위기	요인 적재량
EFFICACY 8	<u>.83</u>	.19	.12	.15	.03	.7853
EFFICACY 4	<u>.79</u>	.12	.17	.10	.01	.6918
EFFICACY 6	<u>.75</u>	.11	.01	.27	.02	.6657
EFFICACY 9	<u>.72</u>	.17	.14	.10	.10	.6014
EFFICACY 1	<u>.68</u>	.09	.26	.10	.11	.5727
EFFICACY 2	<u>.67</u>	.09	.35	-.01	.00	.5896
EFFICACY 7	<u>.66</u>	.13	.07	.20	.14	.5238
EFFICACY 5	<u>.60</u>	.14	-.03	.14	.36	.5491
CHAMPION 4	.07	<u>.86</u>	.10	.01	.15	.7900
CHAMPION 1	.08	<u>.81</u>	.20	.12	.00	.7281
CHAMPION 3	.21	<u>.80</u>	-.04	.01	.08	.7084
CHAMPION 2	.20	<u>.80</u>	.09	.13	.03	.7199
CHAMPION 5	.19	<u>.78</u>	-.02	.09	.04	.6660
RESOURCE 6	.16	.01	<u>.79</u>	.05	.11	.6796
RESOURCE 8	.11	.21	<u>.70</u>	.14	.10	.5957
RESOURCE 4	.24	.02	<u>.66</u>	.24	.16	.5946
RESOURCE 7	.22	.07	<u>.47</u>	.12	.43	.4808
SUPPORT 2	.20	.07	.04	<u>.76</u>	.10	.6425
SUPPORT 3	.10	.12	.31	<u>.70</u>	.15	.6414
SUPPORT 1	.14	.24	.26	<u>.68</u>	.17	.6523
SUPPORT 5	.22	.00	.03	<u>.61</u>	.00	.4350
CLIMATE 3	.13	.10	.17	.05	<u>.82</u>	.7391
CLIMATE 6	.02	.06	.04	.05	<u>.77</u>	.6159
CLIMATE 1	.11	.07	.32	.21	<u>.62</u>	.5642
CLIMATE 2	.28	-.03	.33	.19	<u>.46</u>	.4359
아이겐 값 (Eigenvalue)	7.97	2.70	2.18	1.42	1.24	
설명비율 (Proportion)	.31	.11	.09	.06	.05	

V. 연구 결과

가설검증에 앞서 연구에서 조사되었던 전체 변수들 사이의 상관관계 분석을 실시하였다. 변수들 사이의 상관관계를 분석한 결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

<표 2> 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 자원공급	4.07	0.63					
2. 조직지원	4.11	0.64	.48***				
3. 팀 효력	4.50	0.50	.50***	.42***			
4. 챔피언 리더십	4.69	0.56	.35***	.34***	.35***		
5. 혁신 분위기	3.67	0.46	.62***	.43***	.26*	.32***	
6. 프로젝트 유형 (연구 0, 개발 1)	0.60	0.49	.07	.02	.08	.09	-.15

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .005$

가설에서 제시된 조절 효과를 검증하기 위해 일련의 계층적 회귀분석을 실시하였다. 세 단계의 회귀분석이 수행되었다. 첫째 단계에서 자원 공급, 조직 지원, 팀 효력을 각기 종속변수로, 프로젝트 유형과 혁신 분위기를 독립변수로 하여 회귀분석을 수행하였다. 둘째 단계에서 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 회귀 식에 추가적으로 포함되었고, 셋째 단계에서는 챔피언 리더십과 프로젝트 유형의 상호작용 항, 챔피언 리더십과 혁신 분위기의 상호작용 항이 각각 추가된 2개의 회귀식이 추정되었다. 계층적 회귀 분석 결과는 <표 3>에 제시되어 있다.

가설 1A는 프로젝트 리더의 챔피언 리더십은 팀에 대한 자원 공급과 정의 관계에 있음을 제시하고 있다. 단계 2의 분석 결과는 프로젝트 유형이나 혁신 분위기와 함께 고려될 때에도 챔피언 리더십이 조직 내 자원 배분에 영향을 미쳐 프로젝트에 대한 자원 공급 수준을 높이고 있음을 제시하고 있다. 가설 1B는 프로젝트 리더의 챔피언 리더십은 팀에 대한 조직 지원과 정의 관계에 있음을 제시하고 있다. 분석 결과 챔피언 리더십은 프로젝트에 대한 보다 높은 수준의 정치적 지원을 이끌어 내는 것으로 나타나 가설 1B는 지지되었다. 가설 1C는 프로젝트 리더의 챔피언 리더십은 팀원들이 느끼는 팀 효력과 정의 관계에 있음을 제시하고 있다. 분석 결과 챔피언 리더십을 높게 지각하는 팀 구성원들은 그렇지

않은 팀 구성원에 비해 해당 과업을 보다 성공적으로 완수할 수 있다고 믿는 것으로 나타나 가설 1C는 지지되었다.

〈표 3〉 계층적 회귀분석

		자원 공급	조직 지원	팀 효력
		표준화된 β 계수	표준화된 β 계수	표준화된 β 계수
단계 1	프로젝트 유형	.18*	.08	.13
	혁신 분위기	.66***	.44***	.30***
	F	34.01***	10.48***	4.63*
	R2	.44	.19	.09
단계 2	프로젝트 유형	.15 †	.06	.08
	혁신 분위기	.60***	.36***	.18 †
	챔피언 리더십	.19*	.22*	.32***
	F	25.06***	8.51***	6.36***
	R2	.47	.23	.18
	ΔF	5.08*	4.69*	9.34***
	$\Delta R2$.03	.04	.09
단계 3-1.	프로젝트 유형	.15 †	.06	.08
	혁신 분위기	.60***	.37***	.20*
	챔피언 리더십	.22**	.26*	.37***
	챔피언리더십	-.18*	-.22*	-.32***
	*프로젝트 유형			
	F	21.05***	8.14***	8.43***
	R2	.50	.28	.28
	ΔF	5.22*	5.60*	12.14*
	$\Delta R2$.03	.05	.10
단계 3-2.	프로젝트 유형	.12	.03	.05
	혁신 분위기	.52***	.28**	.08
	챔피언 리더십	.18*	.21*	.31***
	챔피언리더십	.21**	.23*	.28**
	*혁신 분위기			
	F	21.95***	8.08***	10.32***
	R2	.51	.28	.33
	ΔF	7.12**	5.44*	7.78**
	$\Delta R2$.04	.05	.15

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .005$

가설 2는 프로젝트 유형이 챔피언 리더십과 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력 간의 관계를 조절한다는 가설을 제시하고 있다. 단계 3-1에서 챔피언 리더십과 프로젝트 유형의 상호작용 항이 포함되었을 때 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력의 R2 값은 각각 3%, 5%, 10% 증가하며, 표준화된 회귀 계수는 부(-)로 나타나고 있다($\beta=-0.18$, $p<0.05$; $\beta=-0.22$, $p<0.05$; $\beta=-0.32$, $p<0.005$). 이는 개발 프로젝트 보다는 연구 프로젝트를 수행하는 경우에 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력에 보다 긍정적인 영향을 주고 있음을 시사하고 있다. 프로젝트 유형이 챔피언 리더십과 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력 사이의 관계를 조절한다는 가설 2A, 2B, 2C는 지지되었다.

가설 3은 조직의 혁신 분위기가 챔피언 리더십과 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력 간의 관계를 조절한다는 가설을 제시하고 있다. 단계 3-2에서, 챔피언 리더십과 혁신 분위기의 상호작용 항이 포함되었을 때 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력의 R2 값은 각각 4%, 5%, 15% 유의하게 증가하며, 표준화된 회귀 계수는 모두 정(+)으로 나타나고 있다($\beta=0.21$, $p<0.01$; $\beta=0.23$, $p<0.05$; $\beta=0.28$, $p<0.01$). 연구결과는 조직 내 혁신분위기가 챔피언 리더십과 자원 공급과 조직 지원, 팀 효력 사이의 관계를 조절한다는 가설 3A, 3B, 3C 모두를 지지하고 있다.

VI. 토의 및 결론

연구는 팀의 생산성을 제고하는 태도나 활동에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 프로젝트 팀에 대한 자원 공급과 조직 지원, 팀원들의 팀 효력 지각에 미치는 영향과 함께 프로젝트 유형 및 혁신 분위기의 조절 효과를 실증적으로 검증함으로써 프로젝트 리더십의 사회정치적 관점의 적용 가능성을 검증하였다. 가설검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 리더의 챔피언 리더십은 팀에 대한 자원 공급과 조직 지원, 팀원들의 팀 효력 지각에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 프로젝트 팀에 대한 조직 지원 및 자원 공급 수준을 결정하는 중요한 요인으로 작용하고 있음을 확인할 수 있다. 또한, 연구는 프로젝트 리더의 챔피언 리더십 수준을 높게 인식하는 팀 구성원은 수행하고 있는 프로젝트 과업을 성공적으로 완수 할 수 있다는 자신감을 갖게 만들 수 있음을 시사하고 있다. 기업 경쟁력의 원천으로 연구개발의 중요성이 강조되

고 있는 상황에서 연구목표의 효율적 달성을 위해서는 팀 리더는 조직전반에 대한 영향력을 행사하여 조직의 자원이나 지원을 확보해야 하며, 구성원들이 공동의 목표를 향하여 보유 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 분위기를 조성하고 구성원들의 동기부여에 관심을 가져야 한다. 기업 경영자들은 연구개발 과정에서 프로젝트 리더가 수행하는 챔피언 리더십의 중요성을 이해해야만 한다. 많은 기술전문가에게 있어 최초의 리더십 역할은 프로젝트 관리자다. 프로젝트 리더의 기술적 역량은 팀의 성과에 직접적인 영향을 줄 수 있다. 그렇지만, 프로젝트 리더는 팀의 직무 환경 내 존재하는 다양한 대인적 혹은 조직적 문제에 대처해야 한다. 프로젝트 리더십의 잠재력을 가지고 있는 인물들을 선발하고, 교육 및 훈련, 직무 이동을 통해 조직 내부 및 외부 커뮤니케이션 네트워크의 개발을 촉진함으로써 프로젝트 리더의 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 조직을 설계할 필요가 있다.

둘째, 팀이 수행하는 프로젝트 유형은 프로젝트 리더에 의한 챔피언 리더십과 팀에 대한 자원 공급, 조직 지원 및 팀원들의 팀 효력 사이의 관계를 조절하였다. 연구는 개발 프로젝트보다는 연구 프로젝트를 수행하는 팀의 경우 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 보다 중요함을 제시해 주고 있다. 연구 프로젝트와 같이 복잡하고 불확실성이 높은 과업을 수행하는 팀의 리더는 프로젝트의 성공가능성을 높이기 위해 기술과 시장 측면의 불확실성과 함께 자원과 조직 측면의 불확실성을 관리하는 데에 보다 많은 관심과 노력을 기울여야 하며, 이들 불확실성 요인들을 챔피언 리더십을 통해 체계적인 방법으로 감소시킬 수 있어야만 한다.

셋째, 조직 내 혁신 분위기는 프로젝트 리더에 의한 챔피언 리더십과 팀에 대한 자원 공급과 조직 지원, 팀원들의 팀 효력 지각 사이의 관계를 조절하고 있다. 즉, 챔피언 리더십은 혁신을 장려하는 조직에서 그렇지 않은 조직에 비해 프로젝트 생존성 및 팀원들의 팀 효력에 보다 큰 영향을 주고 있다. 연구결과는 기업이 혁신을 장려하는 분위기를 창출함으로써 챔피언 리더십의 수용 가능성을 높이고 궁극적으로 혁신을 장려할 수 있음을 제시하고 있다. 이는 조직 환경관리(context management: Ghoshal & Barlett, 1994)의 필요성에 대한 주장과도 일치하고 있다. 경영자의 주된 책임은 조직의 환경을 만드는 역할에 놓여 있으며, 이러한 관점에서 실험을 격려하고 실패의 위험을 줄이며 여유자원의 이용이 가능하도록 하는 일련의 정책을 통해 조직 내 혁신을 촉진하는 분위기를 창출하는 것이 중요함을 제시해 주고 있다(Kanter, 1983).

연구는 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 프로젝트 성과에 직접적인 영향을 주는 것으로 알려진 자원 공급과 조직 지원, 팀원들의 자신감에 영향을 줄 수 있다는 사실을 실증적으로 제시함으로써 향후 챔피언 리더십이 프로젝트 성과에 어떻게 영향을 주는가에 관한

후속 연구에 이론적 토대를 제공할 수 있을 것이다. 또한, 챔피언 연구들은 챔피언이 프로젝트 성과에 유의한 영향을 주고 있음을 제시해 왔지만, 챔피언 리더십과 프로젝트 성과와의 관계에 있어 영향을 주는 상황요인을 고려하지 않고 있다. 본 연구는 상황이론의 관점에서 챔피언 리더십 자체도 프로젝트 성과에 긍정적으로 기여하지만, 챔피언 리더십의 효과성이 팀에 주어진 프로젝트 유형과 조직의 혁신분위기에 따라 달라질 수 있다는 사실을 보여줌으로써 기존 문헌의 확장이라는 점에서 이론적 의의를 지니고 있다.

연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 챔피언 리더십 연구들은 아직까지 개념이 명확하지 않고 체계적인 실증연구도 많이 이루어지지 않고 있으며, 이로 인해 연구도 본질적으로 탐색적인 성격을 띠고 있다. 이로 인해 보다 정교한 연구모형 및 가설을 개발하고 검증하는 데에 한계를 지니고 있다. 또한, 연구는 변수들 사이에 인과관계를 가정하고 있지만, 횡단적인 연구 설계로 인해 인과관계를 추론하는 데에는 한계를 지니고 있다. 둘째, 시간과 비용의 제약으로 인해 프로젝트 성과를 프로젝트 리더 및 팀원들의 자체 평가에 의존함으로써 평가결과의 객관성에 한계가 있으며, 연구 변수들의 측정에 있어 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 인한 문제점을 가질 수 있다. 향후 연구에서는 다양한 원천으로부터 자료를 수집하여 분석의 객관성을 보완할 필요가 있다. 셋째, 연구는 프로젝트 리더의 챔피언 역할 수행과 성과 사이의 관계에 영향을 주는 요인으로 프로젝트 유형 및 조직의 혁신 분위기를 고려하였지만, 이들 이외에도 프로젝트 리더의 개인적 특성이나 프로젝트 팀 구성, 프로젝트의 제안 원천, 기업 내 자원의 제약 등과 같은 변수들의 영향을 검토함으로써 연구를 확장할 필요가 있다. 프로젝트 리더의 챔피언 리더십을 효과적으로 관리하기 위해 관리자는 무엇이 프로젝트 리더로 하여금 챔피언 리더십을 하도록 동기를 부여하는가를 이해해야만 한다. 프로젝트 리더의 인구통계학적 특성이나 인성 특성 등에 관한 연구는 R&D 조직에서 프로젝트 리더의 선발과 육성, 평가에 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 연구는 우리가 챔피언 리더십에 대해 보다 많은 이해를 필요로 하고 있음을 제시하고 있다. 향후 연구는 챔피언 리더십에 대한 보다 명확한 개념 정의와 함께 다양한 변수들을 포함하는 연구모형을 개발하고 이를 종단적인 연구 설계를 통해 검증해야 할 것이다.

참고문헌

- 김영배·차종석 (1994), “프로젝트 팀 리더의 역할과 팀성과,” 「한국경영과학회지」, 제19권, 제1호, pp. 123-144.
- 이춘근·김인수 (2001), “효과적 지식창출을 위한 조직능력 요건: 퀴놀론계 항생제 개발 사례를 중심으로,” 「지식경영연구」, 제2권, 제1호, pp. 109-132.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1990), "Beyond Boundary Spanning: Managing External Dependence in Product Development Teams," *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.1, pp. 119-135.
- Ancona, D. G., and Caldwell, D. F. (1992). "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 634-665.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action*, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A., and Wood., R. (1989), "Effect of perceived controlability and performance standards on self-regulation of complex decision making". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 41, pp. 586-598.
- Barczak, G. and Wilemon, D. (1989), "Leadership differences in new product development team," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 6, pp. 259-267.
- Beath, C. M. (1991). "Supporting the Information Technology Champion", *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 355-372.
- Chakrabarti, A. and Hauschildt, J. (1989), "The division of labor in innovation management," *R&D Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 161-171.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J. (1993), "Selling issues to top management," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 397-428.
- Emmanuelides, P. A. (1993), "Towards an integrative framework of performance in

- product development projects", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 10, pp. 363-392.
- Farris, G. H. (1988), "Technical leadership: much discussed but little understood", *Research-Technology Management*, March-April, pp. 12-17.
- Fischer, W. A., Hamilton, W., McLaughlin, C., and Zmud, R. W. (1986), "The elusive product champion," *Research Management*, (May-June), pp. 13-16.
- Germmill, G. and D. Wilemon, (1994), "The hidden side of leadership in technical team management", *Research-Technology Management*, November-December, pp. 25-32.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1994), "Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 91-112.
- Gist, M. E. (1987), "Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 472-485.
- Green, S. G. (1995), "Top management support of R&D projects: A strategic leadership perspective," *IEEE Transaction on Engineering and Management*, Vol. 42, No. 3, pp. 223-232.
- Green, S. G., Welsh, M. A. and Dehler, G. E. (2003). "Advocacy, performance, and threshold influences on decisions to terminate new product development". *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, pp. 419-434.
- Griffin, A. and Page, A. L., (1993), "An interim report on measuring product development success and failure," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, pp. 291-308.
- Hirst, G. and Mann, L. (2004), "A model of R&D leadership and team communication: the relationship with project performance," *R&D Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 147-160.
- Howell, J. M. and Higgins, C. A. (1990), "Champions of technological innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 317-341.

- Howell, J. M. and Shea, C. M. (2001). "Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 15-27.
- James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf G. (1984). "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 85-98.
- Kanter, R. M. (1983). *Change masters*. Simon and Schuster, New York.
- Katz, R. and Tushman, M. (1979), "Communication patterns, project performance, and task characteristics: an empirical evaluation and integration in an R&D setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 139-162.
- Katz, R. and Tushman, M. L. (1981), "An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R&D facility", *R&D Management*, Vol. 23, pp. 139-162.
- Keller, R. T. (1986). "Predictors of the performance of project groups in R&D organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 715-726.
- Kessler, E. H. and Chakrabarti, A. K. (1996), "Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 1143-1191.
- Kim, Y., Min, B., and Cha, J., (1999), "The role of R&D team leaders in Korea: a contingent approach", *R&D Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 153-165.
- Kivimäki, M., Lämsäsalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. and Puolimatka, L. (2000). "Communication as a determinant of organization innovation", *R&D Management*, Vo. 30, No. 1, pp. 33-42.
- Lee, M. and Na, D. (1994), "Determinants of technical success in product development when innovative radicalness is considered," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 62-68.
- Leifer, R., O' Connor, G. C., and Rice, M. (2001). "Implementing radical innovation in mature firms: the role of hubs", *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 3, pp. 102-113.
- Maidique, M. (1980), "Entrepreneurs, champions and technological innovation,"

- Sloan Management Review*, Vol. 21, pp. 59-76.
- Markham, S. K. (1998), "A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 45, pp. 490-505.
- Markham, S. K. (2000). "Corporate championing and antagonism as forms of political behavior: an R&D perspective", *Organization Science*, Vol. 11, pp. 429-447.
- Markham, Stephen K., Green, Stephen G., and Basu, Raja (1991), "Champions and antagonists: relationships with R&D project characteristics and management," *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 8, No. 4, pp.217-242.
- Markham, S. K. and Griffin, A. (1998), "The breakfast of champions: associations between champions and product development environments, practices and performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, pp. 490-504.
- McCall, Jr., Morgan W. (1983), "Leadership and the professional," in T. Connolly(ed.), *Scientists, Engineers, and Organizations*, PWS-Kent Publishing Co..
- Page, Jr., Robert A. and W. Gibb Dyer, Jr. (1990), "The politics of radical technological innovations," in L. R. Gomez-Mejia & M. W. Lawless(eds.), *Organizational Issues in High-Technology Management*, JAL Press, Greenwich: CT, pp. 95-119.
- Schilling, M. A. and Hill, C. W. L. (1998). "Managing the new product development process: strategic imperative", *Academy of Management Executive* Vol. 12, No. 3, pp. 67-81.
- Schon, D. A. (1963) "Champions for radical new inventions", *Harvard Business Review*, Vol. 41, pp. 77-86.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994), "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 580-607.
- Shim, D. and Lee, M. (2001). "Upward influence styles of r&d project leaders", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48, pp. 394-413.

- Souder, W. E. (1987). *Managing New Product Innovations*. Lexington, MA: Lexington.
- Van De Ven, A. H. and Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.
- Veryzer, Jr., R. W. (1998). "Discontinuous innovation and the new product development process", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, pp. 304-321.
- Wolff, M. F. (1986), "Leadership and R&D productivity", *Research Management*, November-December, pp. 9-11.

심덕섭

저자는 한국과학기술원(Korea Advanced Institute of Science and Technology: KAIST) 테크노경영대학원에서 "주요 혁신 역할 및 팀 프로세스가 신제품 개발 과정 및 성과에 미치는 영향" 으로 경영공학 박사학위를 취득하고 포스코경영연구소(POSRI) 연구위원으로 재직하며 인사조직 분야의 컨설팅을 수행하였고, 현재 전남대학교 경영대학에서 조직행동론, 조직이론과 설계, 조직개발론 등을 강의하고 있다. 기술 혁신, 조직 변화, 지식경영 등에 관심을 두고 연구를 진행하고 있다. 현재 한국경영학회, 한국인사조직학회, 기술경제경영학회 회원이며, 한국인사조직학회 이사로 활동하고 있다.