

# 공공 공연장 CEO의 리더 스타일이 품질경영 활동과 경영 성과에 미치는 영향

## Effects of CEO's Leader Style on Quality Management Activities and Financial Performance in Public Performing Arts Theater

신계화, 김화례

경희대학교 공연예술학과, 경희대학교 무용과

Kye-Hwa Shin(shinwha6452@hanmail.net), Hwa-Rye Kim(khrye52@hanmail.net)

### 요약

본 연구는 문화예술 분야의 공공 공연장 CEO의 리더 스타일이 품질경영 활동과 경영 성과에 미치는 영향에 관한 보고로 리더 스타일에 따른 영향력의 차이를 규명하고자 하였다. 이를 위해 165개의 전국 공공 공연장의 최고경영자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 98개의 유효 응답에 대한 설문 분석을 실시하여 가설을 검증하였다. 검증 결과 첫째, 과업 지향형·변화 지향형 리더 스타일이 품질경영 활동에 정(+의 영향을 미치지 않지만, 관계 지향형 리더 스타일은 품질경영 활동에 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 공공 공연장 CEO의 품질경영 활동은 공연장의 경영 성과인 재무성과와 시장성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 과업 지향형과 변화 지향형 리더 스타일은 경영 성과에 영향을 미치지 않지만, 품질경영 활동을 통한 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 관계 지향형 리더 스타일은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과는 공공 공연장 CEO의 리더 스타일이 과업 지향형일 경우와 변화지향형일 경우에만 경영성과에 긍정적 영향을 미침을 의미하는 것으로 공공 공연장 CEO들은 이와 같은 결과를 참고하여 리더십을 발휘해야 한다는 점을 시사하고 있다. 또한 품질경영 활동은 경영 성과에 많은 영향을 미치므로 지속적인 품질경영 활동에 노력을 기울여야 한다는 점도 시사하고 있다. 본 연구는 전국의 공공 공연장 CEO를 직접적 연구 대상으로 한 점과 리더 스타일에 따른 영향력 차이를 규명하였다는 점에서 그 의의가 있다.

■ 중심어 : | 리더십 | 리더 스타일 | 품질경영 활동 | 경영 성과 | 공공 공연장 |

### Abstract

The purpose of this study is to examine the influence of the leadership style of a CEO of a public performing arts theater to the quality management and business performance, with a focus on the differences by the leadership styles. For this purpose, a survey was conducted with the CEO of 165 public performing arts theaters in country, from whom 98 valid replies were collected for analysis and further validation of hypothesis of this study. The validation revealed that, first, the task oriented and change oriented leadership provided positive influences to the quality management activities, while relations oriented leadership failed to do so. Secondly, the quality management activities by the CEOs of the public performing arts theaters had positive correlations with the financial performance and market performance, which are part of the business performance indices of a performance art center. Thirdly, while the task oriented and change oriented leadership styles did have influences over the business performance; it was revealed that the quality management activities wielded only indirect influence toward such elements. The relations oriented leadership style appeared to fail to influence with significance. Such results as above show that only the task oriented and change oriented leadership style of a CEO in a public performing arts theater had positive influences over the business performance, with an implication that the CEOs of such facilities shall keep this in mind and exercise such leadership styles. In addition, another implication of this study was that it is also important to give efforts to the quality management activities, which turned out to influence the business performance significantly. The implication of this study is that the study was conducted with direct participation by the CEOs themselves of public performing arts theaters in country and an examination was made to see the differences by leadership styles.

■ keyword : | Leadership | Leadership Style | Quality Management Activities | Business Performance | Public Performing Arts Theater |

## I. 서론

공공 공연장은 대부분, 지역의 문화예술진흥 및 지역민의 문화 향수 증진 등 공공성의 충족이라는 목적과 효율적인 경영성에 따른 보다 안정적인 수익성 확보를 위한 목적으로 건립되었다. 2000년대 중반부터 전국의 공연장(일명 문예회관)들은 해당 지역의 상징이자 핵심적인 문화 공간의 역할을 담당해왔을 뿐만 아니라 우리나라 공연시장의 중요한 일부분을 차지하면서 존재감을 부각시키고 있다. 이러한 공연장의 최고경영자는 공연 전반에 걸친 관리 책임, 중장기 종합계획 수립, 지역 문화예술 발전을 위한 다양한 연구 등 공연장의 전문적인 운영이 가능해야 하며 이를 위해서는 경영 능력은 물론 예술적 전문성까지 두루 갖춘 열정적인 사람이어야 한다.

그러나 최근 공연장 운영에 있어 왜곡된 모습이 많이 드러나고 있다. 창작보다는 초청 중심, 주먹구구식의 프로그램 운영, 불특정 다수를 대상으로 하는 마케팅 커뮤니케이션, 관객 개발 시스템의 부재 등의 문제점들이 속속 부각되고 있다. 이러한 문제가 발생한 원인은 순환보직에 의해 수시로 교체되는 비전문가들이 운영 책임을 맡고 있는 데 있다.

예술경영자는 예술 분야의 전문성을 기본적으로 갖추어야 하고 경영자로서의 자질도 갖추어야 한다[1]. 예술경영 관점에서 공연장의 최고경영자는 문화예술에 대한 전문적인 이해력을 바탕으로 문화 공간의 정체성, 창조적 기획력, 관객서비스 제고, 경영 비전과 운영 철학을 갖춘 공연장 대표로서의 임무를 우선시해야 한다[2]. 특히 공연장 최고경영자의 역할 수행에 있어 리더십은 필수적인 요건이 된다. 즉, 구성원이 자발적으로 집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력인 리더십은 공연장의 효율적인 운영에 매우 중요한 요소로 작용한다.

이에 본 연구에서는 공연장의 보다 합리적이고 효율적인 운영에 중요한 영향을 미치는 리더 스타일에 대해 알아보기 위하여 리더 스타일에 따른 품질경영 활동과 경영 성과 간의 관계를 규명하고, 성과 향상을 위한 리더 스타일에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더 스타일과 품질경영 활동

환경에 대한 예측이 불가능해지면서 리더십의 중요성이 점차 증대되고 있다. 즉 환경에 대한 빠른 대응을 가능케 하는 조직의 스피드, 유동성 및 불연속적인 환경 변화에 대처 가능한 리더에 대한 요구가 증가하게 되었다. 이와 같은 경영 환경의 변화에 따라 전통적으로 테일러리즘(Taylorism)적 패러다임에 근거한 과업 지향형 리더 행동(task-oriented leadership)과 인간관계론 적 패러다임에 근거한 관계 지향형 리더 행동(relations-oriented leadership)으로 이분화 되어 있던 리더십 패러다임에서 경영환경 급변에 대처할 수 있는 리더십 패러다임의 필요성이 대두되었다. 이에 유연성 확보를 목적으로 변화와 혁신에 초점을 맞춘 변화 지향형 리더 행동(change-oriented leadership)에 대한 연구가 시작되었다[3].

Yukl(2006)[4]은 리더 행동은 과업 지향형 리더 행동, 관계 지향형 리더 행동, 변화 지향형 리더 행동의 3가지 유형으로 분류하고 있다. 비록 추상적인 속성에 의해 복잡하고 다양한 유형의 리더 행동들이 발표되고는 있지만, Yukl(2006)[4]의 분류는 명료성 차원에서 의미가 있다. Yukl(2006)[4]의 분류에 따르면, 과업 지향형 행동은 직무 성과, 자원과 인력의 효율적 활용, 안정적 조직 운영에 중점을 두며, 관계 지향형 행동은 대인간 관계 개선, 협력과 일체감, 부하의 정서적 만족에 중점을 두고, 변화 지향형 행동은 전략적 의사 결정, 환경 변화에 민감하고 조직의 유연성과 혁신을 증대시키고 변화 추진 및 동참을 구하는데 중점을 두는 리더 행동이다. 물론 이들 세 가지 리더 행동은 상호 작용하면서 상대적 중요성은 상황에 따라 좌우된다는 점을 강조하고 있다[3]. 이와 같은 리더 행동의 유형은 최고경영자의 경영 활동에 영향을 미치게 된다.

품질 통제에 역점을 두고 시작된 품질경영 활동은 1980년대를 지나면서 새로운 전기를 맞게 된다. 품질경영 활동은 어떤 경영 혁신 프로그램보다도 안정적이며 지속적 관심의 대상이 되고 있으며, 제조업, 서비스업, 공공기관, 대규모 혹은 소규모 사업장을 막론해 전개되

고 있다. 기본적으로 품질 경영은 기업 목적을 달성하는데 상당히 유효하다는 것이 기존 연구들에서 파악된 점이다[5][6]. 현대적 품질경영 활동에 대하여 Ghobadian과 Gallea(1996)[7]은 '조직 문화를 종업원 지향, 문제해결 지향, 주주가치 지향, 가치 추구로의 변화를 꾀하는 혁신 프로그램'으로 정의하면서 지속적 개선, 기능 간 장벽 제거, 오류의 제거 노력, 팀 활동, 사실 입각 경영의 중요성을 제시하였다. 이와 같은 품질 경영 활동은 최근의 경영 혁신 프로그램에서 발견된 공통점이라고 할 수 있는, 경제적 성과 실현과 인간/사회 시스템의 적절한 통합을 추구하고 있다. 이러한 품질경영 활동의 중요성은 공연장 부문에서도 예외는 아니다. 조인희와 정경희(2009)[23]는 예술소비의 무형성, 접촉성, 참여성의 특징이 서비스 상품과 거의 일치한다고 하면서, 공연장의 서비스 품질과 공연품질의 유지와 발전의 중요성에 대하여 언급하고 있다.

품질경영 활동의 대표적인 경영기법으로 TQM과 6시그마로 최근까지 활발히 연구되고 있다. 특히 품질경영 활동의 성공 요인에 대한 연구에서 Sila와 Ebrahimpour(2002)[8]은 TQM의 성공 요인에 대한 연구들을 종합하여 최고경영자의 몰입, 사회적 책임, 전략적 기획, 고객 중심과 고객 만족, 품질 정보와 성과 평가 등을 포함하는 총 25개의 요인을 제시한 바 있다. 즉, Sila와 Ebrahimpour[8]은 품질경영 활동을 성공시키기 위해서는 최고경영자의 리더십과 몰입, 사회적 책임, 고객 만족과 품질 관리 등의 요인들을 제시하고 있다. 또한 Harry와 Schroeder(2000)[9]는 6시그마의 성공 요인에 관하여 리더십, 교육/훈련, 블랙벨트 제도 운영, 프로젝트 개선, 보상 및 인센티브 등이 중요하다고 주장하고 있다.

이상의 연구 결과를 종합해보면, 품질경영 활동에 있어 최고경영자의 리더십이 중요한 요인으로 작용하고 있음을 보여주고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 공연장 CEO의 과업 지향형 리더 스타일은 품질경영 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 공연장 CEO의 관계 지향형 리더 스타일은

품질경영 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 공연장 CEO의 변화 지향형 리더 스타일은 품질경영 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 품질경영 활동과 경영성과

품질경영 기법의 성과에 관한 연구에서는 TQM, 6시그마의 효과적인 이행은 종업원 성과, 프로세스 성과, 품질성과, 고객성과, 그리고 재무성과 등 다양한 차원의 성과를 개선시킨다는 것이다[10-12]. TQM에 관한 연구에서 Sila(2007)[12]는 TQM의 성공 요인을 효과적으로 이행하면 인적자원 성과가 개선되어 조직 유효성과 고객 성과가 개선되고 이는 재무성과의 개선과 연계된다고 하였다. Ittner and Larcker(1995)[10]는 TQM의 이행은 성과와 유의적인 관계를 가지며, 그 과정에서 관리통제 시스템이 적절히 구축·활용된다면 더욱 커다란 효과가 기대된다고 하였다. 또한 Shortell et al.(1995)[13]은 품질경영에 적합한 문화를 갖춘 기업에서는 TQM의 이행 수준이 더욱 높아 성과의 개선 효과가 있다고 하였다. 그리고 6시그마에 관한 연구에서도 TQM과 유사한 결과를 보고하였는데, Elliott(2003)[14]은 6시그마를 효과적으로 이행할 경우, 프로세스가 개선되어 원가 절감, 종업원 만족, 고객 만족 등의 개선 효과가 있다고 하였다. Harry(1998)[15]는 6시그마를 성공적으로 수행하는 기업은 수익 증대, 생산 능력 증대, 종업원 수 감소, 자본 지출 감소가 기대된다고 하였다. 결국, TQM, 6시그마를 효과적으로 이행할 경우, 경영성과가 개선된다는 것을 밝히고 있다.

이상의 연구들을 종합해 보면 품질경영 활동의 효과적인 수행은 인적자원 성과 개선으로 조직 유효성이 개선되고, 고객 만족을 향상시키며, 이로 인하여 재무성과가 개선된다고 주장하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 공연장 CEO의 품질경영 활동은 공연장의 시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5 : 공연장 CEO의 품질경영 활동은 공연장의 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 리더유형과 경영성과

Yukl(2006)[4]의 연구에 의하면 리더 행동을 과업 지향형, 관계 지향형, 변화 지향형 행동으로 분류하고 있다. 그의 연구에 따르면, 과업 지향형 행동은 직무성과, 자원과 인력의 효율적 활용, 안정적 조직 운영에 중점을 두며, 관계 지향형 행동은 대인간 관계 개선, 협력과 일체감, 부하의 정서적 만족에 중점을 두고, 변화 지향형 행동은 전략적 의사 결정, 환경 변화에 민감하고 조직의 유연성과 혁신을 증대시키고 변화 추진 및 동참을 구하는데 중점을 두는 리더 행동이라고 설명하고 있다. 이와 같은 맥락에서 볼 때, 리더의 행동 유형이 경영 성과에 영향을 미칠 개연성을 지니고 있다. 과업 지향형 행동은 안정적 조직 운영에 중점을 두고 자원과 인력의 효율적 활용을 통해 직무성과를 향상시킬 수 있으며, 관계 지향형 리더 행동은 부하와의 협력과 일체감에 중점을 두므로써 부하 직원에게 정서적 만족감을 주게 되고, 이는 직무 만족에 긍정적인 역할을 할 것으로 기대되며, 그 결과, 직무성과는 향상될 것이다. 또한 변화 지향형 리더 행동은 조직 혁신을 위해 변화를 추진하고 동참을 유인하여 부하 직원들이 목표 달성을 위해 자발적으로 노력을 하게 하는 역할을 수행한다. 따라서 이러한 부하 직원들의 행동으로 조직성과는 향상될 수 있다.

또한 리더십이 경영 성과에 유의한 영향을 미치는 많은 연구를 통해 리더 행동의 성과를 예측할 수 있다. 과업 지향형 행동 특성을 지닌 거래적 리더십은 기대 이론에 근거하여 부하 직원의 보상에 대한 기대를 인식시켜 구성원들의 자발적 노력을 이끌어냄으로써 경영 성과 향상에 기여한다[16]. 관계 지향형 행동 특성의 서번트 리더십은 종업원, 고객 및 이해관계자를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십으로 구성원들의 긍정 심리를 유발하고, 상호 협력을 추동하여 조직성과 향상을 유인한다[17]. 즉 평등과 신뢰의 분위기 조성에 초점을 둔 서번트 리더십이 조직역량을 높일 수 있다. 마지막으로 변화 지향형 행동 특성을 의미하는 변혁적 리더십은 부하들의 내재적 동기를 인식하여 고차원 욕구를 만족시키도록 자극하여 구성원들의 협력적 상호 의존성을 높임과 동시에 심리적 안정감을 주어 조직 몰입과 성과 향상을 이끌어 낼 수

있다는 것이다[18].

이상의 연구 결과를 종합해보면 리더 스타일은 경영 성과 향상을 이끌어 낼 수 있는 요인으로 작용하는 것을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 : 공연장 CEO의 과업 지향형 리더 스타일은 공연장의 시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7 : 공연장 CEO의 관계 지향형 리더 스타일은 공연장의 시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 공연장 CEO의 변화 지향형 리더 스타일은 공연장의 시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 9 : 공연장 CEO의 과업 지향형 리더 스타일은 공연장의 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 10 : 공연장 CEO의 관계 지향형 리더 스타일은 공연장의 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 11 : 공연장 CEO의 변화 지향형 리더 스타일은 공연장의 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## III. 연구 설계

### 1. 연구모형

이론적 배경에서 밝힌 기존 연구를 토대로, 리더 스타일, 품질경영 활동, 경영 성과 간의 관계를 [그림 1]과 같은 연구모형으로 제시한다.

[그림 1]에서 리더 스타일은 과업 지향형, 관계 지향형, 변화 지향형의 3가지 리더 스타일로 구성되어 개별 리더 스타일이 품질경영 활동과 경영 성과에 미치는 영향력을 규명하고자 한다. 또한 품질경영 활동이 경영 성과에 미치는 영향을 분석하여 밝히고자한다. 특히 본 연구에서는 경영 성과를 시장성과와 인지적 재무성과 로로 구분하여 연구를 진행하고자 한다.

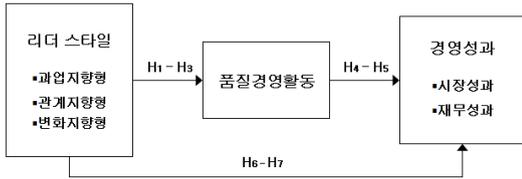


그림 1. 연구 모형

2. 변수의 조작적 정의 및 설문 구성

표 1. 설문지의 구성

| 변수        |        | 설문항목   | 문항수 |
|-----------|--------|--|-----|
| 인구 통계적 특성 |        | 성별, 연령, 학력, 전공, 직무경력, 재임기간, 공연장, 규모, 객석 수, 종업원 수, 관객 수   | 11  |
| 리더 스타일    | 과업 지향형 | 직무별 목표 수립<br>직접적인 업무 지시와 조정<br>업무 성과의 지속적인 확인  | 3   |
|           | 관계 지향형 | 직원들과 자주 어울림<br>직원에게 조언을 자주함<br>채용 시 조직과 팀워크를 중시  | 3   |
|           | 변화 지향형 | 외부 환경 주시<br>새로운 방법 시도<br>혁신적인 전략 선호  | 3   |
| 품질경영 활동   |        | 성과 측정 지표 개발과 관리<br>경영 성과 분석을 통한 관리<br>성과 향상을 위한 업무 개선<br>업무 프로세스 개선<br>직원경력 개발 프로그램 운영<br>직원들의 업무교육<br>공연기획에 고객의 의견 수립<br>정기적인 고객 만족도 측정 | 8   |
| 경영성과      | 시장성과   | 관객 수 증가<br>공연장 프로그램의 원활한 진행<br>공연장의 경쟁력 향상<br>공연장의 고객 만족도 증가   | 4   |
|           | 재무성과   | 재정 자립도 증가<br>수익률 향상<br>운영 목표 달성  | 3   |
| 합계        |        |  | 35  |

리더 스타일은 Yukl(2006)[4]의 분류에 따라 과업 지향형 리더, 관계 지향형 리더, 변화 지향형 리더로 구분하였다. 과업 지향형 리더는 직무 성과, 자원과 인력의 효율적 활용, 안정적인 조직 운영에 중점을 두고, 관계 지향형 리더는 대인간 관계 개선, 협력과 일체감, 부하의 정서적 만족에 중점을 두며, 변화 지향형 리더는 전략적 의사 결정을 중시하고 환경 변화에 민감하며 조직의 유연성과 혁신을 증대시키고 변화를 추진하고 동참을 구하는데 중점을 두는 리더로 정의하였다. 설문문항은 Yukl(2006)[4]의 연구를 바탕으로 Thomas(2008)[19]의

연구에서 제시된 과업 지향적 리더 3문항, 관계 지향적 리더 3문항, 변화 지향적 리더 3문항, 총 9문항을 연구의 목적에 맞게 수정하여 적용하였다.

품질경영 활동은 조직 문화를 종업원 지향, 문제해결 지향, 주주가치 지향, 가치 추구로의 변화를 꾀하는 혁신 프로그램[17]으로 정의하고, 설문 문항은 권영훈(2010)[20]의 연구에서 제시된 설문 문항 중 8개 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 적용하였다.

경영 성과는 권영훈(2010)[20]의 연구에서 제시한 시장성과 4문항과 재무성과 3문항 등 총 7문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 적용하였다.

이상의 설문 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 설문지의 구성은 [표 1]과 같다.

3. 분석방법

본 연구는 전국의 공공 공연장의 CEO를 대상으로 설문조사하였다. 조사는 2013년 3월 1일부터 3월 25일까지 실시되었고, 총 150부의 설문지를 배포하여 회수된 설문지 98부를 본 연구를 위한 자료로 활용하였다.

본 연구의 유효 표본에 대한 분석은 SPSS for Window Version 12.0 통계 패키지를 사용하여 분석하였다. 빈도 분석을 실시하여 표본의 특성을 파악하였고, 모형의 가설 검정을 위하여 각 측정 문항 간의 신뢰도와 타당성을 검정하였다. 타당성 검정은 이론적 개념을 측정하기 위한 설문 문항에 대하여 개념을 제대로 설명하고 있는가의 여부를 탐색적 요인 분석하였고, 신뢰도 검정은 측정 문항 간 일관성 여부를 판단하는 과정을 의미하여, Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하여 측정하였다.

IV. 실증분석 및 가설검정

1. 조사 대상자의 일반적 특성

[표 2]는 조사 대상자의 일반적 특성을 분석한 결과이다. 살펴보면, 총 98명의 조사 대상자 중 남성(88명, 89.8%)이 대부분을 차지하고 있으며, 연령은 50대 이상(85명, 86.7%), 학력은 대졸 이상(78명, 79.6%)이 가장 많은 분포를 보였다. 공연장 CEO들의 전공은 예체능

전공자가 14명(14.3%)으로 비전공자(84명, 85.7%)가 대부분을 차지하고 있었으며, 직무 경력은 10년 이하(54명, 55.1%)가 10년 이상자(44명, 44.9%)보다 많았고, 현재 공연장의 CEO로서 재임 기간은 5년 미만(85명, 86.7%)이 대부분을 차지하고 있었다.

또한 공연장 CEO가 운영하는 공연장의 현황을 살펴 보면, 중규모의 공연장(43, 43.9%), 객석 수는 500-1000석(55, 56.1%), 종업원은 10-20명(33, 33.7%), 연간 관객 수는 10만 명 이상(41, 41.8%)의 공연장이 가장 많은 분포를 보이고 있다.

표 2. 조사 대상자의 일반적 특징(N=98)

| 문항     | 항목        | 빈도 | %    |
|--------|-----------|----|------|
| 성별     | 남         | 88 | 89.8 |
|        | 여         | 10 | 10.2 |
| 연령     | 40대 이하    | 13 | 13.3 |
|        | 50대 이상    | 85 | 86.7 |
| 학력     | 대졸 이하     | 20 | 20.4 |
|        | 대졸 이상     | 78 | 79.6 |
| 전공     | 예체능       | 14 | 14.3 |
|        | 상경        | 13 | 13.3 |
|        | 인문사회      | 38 | 38.8 |
|        | 기타        | 33 | 33.7 |
| 직무 경력  | 10년 이하    | 54 | 55.1 |
|        | 10년 이상    | 44 | 44.9 |
| 재임 기간  | 5년 미만     | 85 | 86.7 |
|        | 5년 이상     | 13 | 13.3 |
| 공연장 규모 | 대         | 39 | 39.8 |
|        | 중         | 43 | 43.9 |
|        | 소         | 14 | 14.3 |
| 객석 수   | 500석 미만   | 19 | 19.4 |
|        | 500-1000석 | 55 | 56.1 |
|        | 1000석 이상  | 24 | 24.5 |
| 종업원 수  | 10명 미만    | 20 | 20.4 |
|        | 10-20명    | 33 | 33.7 |
|        | 20-30명    | 12 | 12.2 |
|        | 30-50명    | 16 | 16.3 |
|        | 50명이상     | 17 | 17.4 |
| 관객 수   | 1만 명 이하   | 7  | 7.1  |
|        | 1-3만 명    | 13 | 13.3 |
|        | 3-5만 명    | 14 | 14.3 |
|        | 5-7만 명    | 10 | 10.2 |
|        | 7-10만 명   | 13 | 13.3 |
|        | 10만 명 이상  | 41 | 41.8 |

## 2. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정 문항들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해서 1차·2차에 걸쳐 분석을 실시하였다. 먼저 1차 분석으로는 사용된 변수 각 차원들에 대한 요인 구조(factor structure)를 확인하기 위해서 탐색적 요인 분석을 실시한 다음, 각 차원에 대해 신뢰성 검정을 하였다. 다음으로 각 구성 개념들에 대하여 2차 분석인 확증적 요인 분석을 통해서 각 차원별 통계적 검정을 실시하였다.

탐색적 요인 분석 결과, [표 3]의 예서와 같이 독립 변수인 리더 스타일의 과업 지향형, 관계 지향형, 변화 지향형과 품질경영 활동이 각각 1개의 요인으로 적재되는 것을 확인하였으며, 종속 변수인 재무성과와 시장성 과도 각각 1개의 요인으로 적재되는 것을 확인하였다. 그러나 관계 지향형의 3번 문항의 요인 적재 값 기준이 0.6보다 낮아 분석에서 제외하였다. 신뢰도 분석은 일반적으로 Cronbach's 알파 척도를 사용하며, 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지 알아보는데 초점을 두고 있다. 일반적으로 Cronbach's 알파 척도가 0.7 이상이면 수용 가능하다고 평가를 한다[21]. [표 3]과 같이 측정 요인들의 Cronbach's 알파 척도가 최소 0.736으로 신뢰성의 기준 값인 0.7을 상회함으로 모든 변수의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 [표 3]에서 보는 바와 같다.

1차 분석을 거친 측정 문항들에 대하여 각 구성 개념별로 2차 분석인 확증적 요인 분석(CFA)을 실시하였다. 타당성 검정을 위하여 LISREL8.72를 이용하여 7개의 구성 개념 및 측정 항목을 포함하여 확증적 요인 분석을 실시하였다. [표 4]에서 보는바와 같이 확증적 요인 분석 결과, 모델의 적합도를 나타내는  $\chi^2$  값은 288.75(p=0.000, df=137)로 유의하게 나타나고 있다. 또한 적합도 지수 중 GFI=0.79, NFI =0.92, CFI= 0.96으로 나타났다. 비록 GFI의 적합 지수가 기준치에 약간 못 미치나, 다른 적합 지수들이 기준을 상회하고 있어 개별 타당성 확보에는 무리가 없는 것으로 확인되었다. 또한 모든 측정 항목들의 요인 적재치는 p<0.01 수준에서 t값이 모두 유의한 것으로 나타나 모든 구성 개념들

은 집중 타당성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

표 3. 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

| 요인       | 항목    | 적재 값  | 고유 값  | 분산(%)  | Cronbach's $\alpha$ |
|----------|-------|-------|-------|--------|---------------------|
| 과업 지향성   | TASK1 | 0.823 | 2.232 | 74.398 | 0.827               |
|          | TASK2 | 0.885 |       |        |                     |
|          | TASK3 | 0.879 |       |        |                     |
| 관계 지향성   | RELA1 | 0.890 | 1.585 | 79.252 | 0.736               |
|          | RELA2 | 0.890 |       |        |                     |
| 변화 지향성   | TRFM1 | 0.715 | 2.097 | 69.908 | 0.783               |
|          | TRFM2 | 0.907 |       |        |                     |
|          | TRFM3 | 0.874 |       |        |                     |
| 품질 경영 활동 | TQM1  | 0.870 | 5.079 | 63.455 | 0.916               |
|          | TQM2  | 0.890 |       |        |                     |
|          | TQM3  | 0.818 |       |        |                     |
|          | TQM4  | 0.800 |       |        |                     |
|          | TQM5  | 0.790 |       |        |                     |
|          | TQM6  | 0.786 |       |        |                     |
|          | TQM7  | 0.716 |       |        |                     |
|          | TQM8  | 0.682 |       |        |                     |
| 재무 성과    | FPFM1 | 0.933 | 2.322 | 77.392 | 0.854               |
|          | FPFM2 | 0.926 |       |        |                     |
|          | FPFM3 | 0.771 |       |        |                     |
| 시장 성과    | MPFM1 | 0.790 | 3.069 | 76.720 | 0.890               |
|          | MPFM2 | 0.878 |       |        |                     |
|          | MPFM3 | 0.935 |       |        |                     |
|          | MPFM4 | 0.894 |       |        |                     |

표 4. 확정적 요인 분석 결과

| 구분    | 절대       |     |      |       | 중분    |      |      | 간명   |
|-------|----------|-----|------|-------|-------|------|------|------|
|       | $\chi^2$ | df  | GFI  | RMSEA | RMR   | NFI  | CFI  | AGFI |
| 적합 지수 | 288.75   | 137 | 0.79 | 0.090 | 0.084 | 0.92 | 0.96 | 0.71 |

### 3. 가설 검정

#### 3.1 상관관계 및 다중공선성 분석

탐색적 요인 분석을 통해 추출된 구성 개념들에 대한 상관관계를 분석하였다. 일반적으로 상관계수의 절대값이 0.2 이하이면 상관관계가 없거나 무시해도 좋은 수준이며, 0.4 정도이면 약한 상관관계, 0.6 이상이면 강한 상관관계로 볼 수 있다[21]. 변수 간의 상관관계 분석 결과, 품질경영은 리더 스타일의 과업 지향형과 변

화 지향형과 강한 상관관계가 있는 것으로 분석되었으며, 재무성과와 시장성과는 품질경영과 강한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 또한 각 변수들 간의 상관관계는 유의 수준 0.01에서 모두 유의한 상관관계를 보이고 있다.

구성 요인들 간의 상관관계 분석결과는 [표 5]에서와 같다.

표 5. 상관관계 분석 결과

| 요인   | 1)     | 2)     | 3)     | 4)     | 5)     | 6)    |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 과업지향 | 1      |        |        |        |        |       |
| 관계지향 | .586** | 1      |        |        |        |       |
| 변화지향 | .643** | .552** | 1      |        |        |       |
| 품질경영 | .643** | .492** | .665** | 1      |        |       |
| 재무성과 | .478** | .281*  | .496** | .649** | 1      |       |
| 시장성과 | .463** | .239** | .444** | .652** | .809** | 1     |
| 평균   | 3.824  | 3.878  | 3.946  | 3.723  | 3.466  | 3.806 |
| 표준편차 | .729   | .685   | .618   | .682   | .836   | .743  |

\* $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$

일반적으로 공선성을 판단하는 방법으로 공차한계와 분산팽창요인(VIF)을 판단 지표로 하며[20], 공차한계가 0.1 이하이거나 VIF 값이 10 이상일 경우, 다중공선성이 발생할 가능성이 높다고 알려져 있다[21]. [표 6]에서와 같이 다중공선성 분석결과, 공차한계와 VIF 값은 모두 기준치에 적합하므로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

표 6. 다중공선성 분석 결과

| 변수   | 공차한계  | VIF   |
|------|-------|-------|
| 과업지향 | 0.423 | 2.362 |
| 관계지향 | 0.554 | 1.806 |
| 변화지향 | 0.438 | 2.285 |
| 품질경영 | 0.359 | 2.789 |

#### 3.2 가설 검정

본 연구의 가설검정을 위하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다. 회귀분석은 관찰된 연속형 변수들에 대해 독립변수와 종속변수 사이의 인과관계에 따른 수학적 모델인 선형적 관계식을 구하여 어떤 독립

변수가 주어졌을 때 이에 따른 종속변수를 예측한다. 또한 이 수학적 모델이 얼마나 잘 설명하고 있는지를 판별하기 위한 적합도를 측정하는 분석 방법이다. 본 연구의 가설검정에 있어 채택과 기각의 기준인 유의 수준은 양측 검정 기준으로  $p < 0.10$  ( $t\text{-값} \geq 1.960$ )를 기준으로 하여 가설을 검정하였다.

공연장 CEO의 리더 스타일과 품질경영 활동 간의 관계에 대한 <가설 1>에서 <가설 3>까지의 회귀분석에서 독립변수를 공연장 CEO의 리더 스타일인 과업 지향형, 관계 지향형, 변화 지향형으로 하고 종속변수는 품질경영 활동으로 하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 통제변수 영향력을 통제하고자 직무 경력, 재임 기간, 공연장 규모, 객석 수, 종업원 수, 관객 수를 통제변수로 하였다. [표 7]은 리더 스타일과 품질경영 간의 가설을 검정하기 위한 회귀분석 결과이다. 회귀분석 결과 통제변수를 독립변수로 한 모형 1의 F값( $F=7.749, p \leq 0.01$ )과 통제변수와 리더 스타일을 독립변수로 한 모형 2의 F값( $F=17.495, p \leq 0.01$ ) 모두 통계적으로 유의한 회귀 모형으로 분석되었다. 모형 2에서 리더스타일이 품질경영 활동에 미치는 영향력을 살펴보면, 과업 지향형( $\beta = .306, t=3.307$ )과 변화 지향형( $\beta = .269, t=2.921$ )은 통계적으로 유의한 결과를 보인 반면, 관계지향형( $\beta = .110, t=1.289$ )은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 과업 지향형과 변화지향형 리더 스타일이 품질경영 활동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>과 <가설 3>은 채택되었으나, 관계 지향형 리더 스타일이 품질경영 활동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>는 기각되었다.

공연장 CEO의 품질경영 활동이 공연장의 재무성과에 정(+의 유의한 영향을 미친다는 <가설 4>와 리더 스타일이 재무성과에 정(+의 유의한 영향을 미친다는 <가설 6>에서 <가설 8>까지의 회귀 분석 결과는 [표 7]에서 보는 바와 같다.

회귀 분석 결과 통제변수를 독립변수로 한 모형 1의 F값( $F=4.518, p \leq 0.01$ )과 통제변수와 리더 스타일을 독립변수로 한 모형 2의 F값( $F=6.061, p \leq 0.01$ ), 그리고 통제변수, 리더스타일, 품질경영 활동을 독립변수로 한 모형 3의 F값( $F=8.879, p \leq 0.01$ )은 모두 통계적으로 유의

한 회귀모형으로 분석되었다. 모형 2에서 리더 스타일이 재무성과에 미치는 영향력을 살펴보면, 과업 지향형( $\beta = .269, t=2.214$ )과 변화 지향형( $\beta = .245, t=2.024$ )은 통계적으로 유의한 결과를 보인 반면, 관계 지향형( $\beta = -.063, t=-.566$ )은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 또한 모형 3에서 품질경영 활동( $\beta = .584, t=4.639$ )은 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 품질경영 활동이 재무성과에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 채택되었다. 또한 과업 지향형과 변화지향형 리더 스타일이 재무성과에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 6>과 <가설 8>은 채택되었으나, 관계 지향형 리더 스타일이 재무성과에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설 8>은 기각되었다.

공연장 CEO의 품질경영 활동이 공연장의 시장성과에 정(+의 유의한 영향을 미친다는 <가설 5>와 리더 스타일이 시장성과에 정(+의 유의한 영향을 미친다는 <가설 9>에서 <가설 11>까지의 회귀분석 결과는 [표 9]에서 보는 바와 같다.

표 7. 회귀분석 결과(1)

| 독립변수                |       | 품질경영     |           |           |          |
|---------------------|-------|----------|-----------|-----------|----------|
|                     |       | 모형1      |           | 모형2       |          |
|                     |       | 표준화β     | t-값       | 표준화β      | t-값      |
| 통제<br>변수            | 직무경력  | .142     | 1.498     | .090      | 1.261    |
|                     | 재임기간  | .125     | 1.333     | .115      | 1.615    |
|                     | 공연장규모 | -.339    | -3.312*** | -.194     | -2.469** |
|                     | 객석 수  | -.225    | -1.977*   | -.197     | -2.304** |
|                     | 종업원 수 | .187     | 1.958     | .095      | 1.281    |
| 리더<br>스타일           | 관객 수  | .346     | 3.217***  | .252      | 3.067*** |
|                     | 과업지향  |          |           | .306      | 3.307*** |
|                     | 관계지향  |          |           | .110      | 1.289    |
|                     | 변화지향  |          |           | .269      | 2.921**  |
| R <sup>2</sup>      |       | .338     |           | .641      |          |
| Adj. R <sup>2</sup> |       | .295     |           | .605      |          |
| F 값                 |       | 7.749*** |           | 17.495*** |          |
| ΔR <sup>2</sup>     |       |          |           | .303***   |          |

\* $p \leq 0.10$ , \*\* $p \leq 0.05$ , \*\*\* $p \leq 0.01$

표 8. 회귀 분석 결과(2)

| 독립변수                |        | 재무성과     |          |          |         |          |          |
|---------------------|--------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|
|                     |        | 모형1      |          | 모형2      |         | 모형3      |          |
|                     |        | 표준화β     | t-값      | 표준화β     | t-값     | 표준화β     | t-값      |
| 통제 변수               | 직무경력   | .004     | .038     | -.034    | -.361   | -.087    | -1.015   |
|                     | 재임기간   | -.010    | -1.102   | -.030    | -.323   | -.097    | -1.140   |
|                     | 공연장 규모 | -.212    | -1.923*  | -.116    | -1.125  | -.003    | -.027    |
|                     | 객석 수   | .055     | .450     | .082     | .729    | .197     | 1.893*   |
|                     | 종업원 수  | .279     | 2.706*** | .187     | 1.915*  | .132     | 1.480    |
|                     | 관객 수   | .164     | 1.417    | .100     | .927    | -.047    | -.463    |
| 리더 스타일              | 과업지향   |          |          | .269     | 2.214** | .090     | .776     |
|                     | 관계지향   |          |          | -.063    | -.566   | -.127    | -1.254   |
|                     | 변화지향   |          |          | .245     | 2.024** | .087     | .767     |
| 품질경영활동              |        |          |          |          |         | 0.584    | 4.639*** |
| R <sup>2</sup>      |        | .229     |          | .383     |         | .505     |          |
| Adj. R <sup>2</sup> |        | .179     |          | .320     |         | .448     |          |
| F 값                 |        | 4.518*** |          | 6.061*** |         | 8.879*** |          |
| ΔR <sup>2</sup>     |        |          |          | .153***  |         | .122***  |          |

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

표 9. 회귀 분석 결과(3)

| 독립변수                |        | 시장성과     |        |          |         |          |          |
|---------------------|--------|----------|--------|----------|---------|----------|----------|
|                     |        | 모형1      |        | 모형2      |         | 모형3      |          |
|                     |        | 표준화β     | t-값    | 표준화β     | t-값     | 표준화β     | t-값      |
| 통제 변수               | 직무경력   | .168     | 1.595  | .127     | 1.322   | .062     | .757     |
|                     | 재임기간   | -.066    | -.634  | -.084    | -.882   | -.166    | -2.019** |
|                     | 공연장 규모 | -.109    | -.957  | -.006    | -.058   | .132     | 1.430    |
|                     | 객석 수   | -.007    | -.059  | .022     | .191    | .162     | 1.620    |
|                     | 종업원 수  | .221     | 2.083* | .122     | 1.226   | .054     | .633     |
|                     | 관객 수   | .204     | 1.714  | .141     | 1.282   | -.039    | -.394    |
| 리더 스타일              | 과업지향   |          |        | .315     | 2.541** | .096     | .863     |
|                     | 관계지향   |          |        | -.067    | -.592   | -.145    | -1.489   |
|                     | 변화지향   |          |        | .228     | 1.849*  | .036     | .327     |
| 품질경영활동              |        |          |        |          |         | .713     | 5.877*** |
| R <sup>2</sup>      |        | .179     |        | .325     |         | .492     |          |
| Adj. R <sup>2</sup> |        | .125     |        | .256     |         | .434     |          |
| F 값                 |        | 3.309*** |        | 4.715*** |         | 8.437*** |          |
| ΔR <sup>2</sup>     |        |          |        | .146***  |         | .167***  |          |

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

[표 9]의 회귀분석 결과 통제변수를 독립변수로 한 모형 1의 F값(F=3.309, p<0.01)과 통제변수와 리더 스타일을 독립변수로 한 모형 2의 F값(F=4.715, p<0.01),

그리고 통제변수, 리더 스타일, 품질경영 활동을 독립변수로 한 모형 3의 F값(F=8.437, p<0.01)은 모두 통계적으로 유의한 회귀모형으로 분석되었다. 모형 2에서 리더 스타일이 시장성과에 미치는 영향력을 살펴보면, 과업 지향형(β=.315, t=2.541)과 변화 지향형(β=.228, t=1.849)은 통계적으로 유의한 결과를 보인 반면, 관계 지향형(β=-.067, t=-.592)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 또한 모형 3에서 품질경영 활동(β=.713, t=5.877)은 시장성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 품질경영 활동이 시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 5>는 채택되었다. 또한 과업 지향형과 변화 지향형 리더 스타일이 시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 9>와 <가설 11>은 채택되었으나, 관계 지향형 리더 스타일이 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 10>은 기각되었다.

표 10. 가설 검정 결과

| 가설                         | 결과 |
|----------------------------|----|
| H1.과업 지향형 리더 스타일 → 품질경영 활동 | 채택 |
| H2.관계 지향형 리더 스타일 → 품질경영 활동 | 기각 |
| H3.변화 지향형 리더 스타일 → 품질경영 활동 | 채택 |
| H4.품질경영 활동 → 재무성과          | 채택 |
| H5.품질경영 활동 → 시장성과          | 채택 |
| H6.과업 지향형 리더 스타일 → 재무성과    | 채택 |
| H7.관계 지향형 리더 스타일 → 재무성과    | 기각 |
| H8.변화 지향형 리더 스타일 → 재무성과    | 채택 |
| H9.과업 지향형 리더 스타일 → 시장성과    | 채택 |
| H10.관계 지향형 리더 스타일 → 시장성과   | 기각 |
| H11.변화 지향형 리더 스타일 → 시장성과   | 채택 |

[표 10]은 회귀 분석을 통한 가설 검정 결과를 요약한 표이다. 가설 검정 결과 연구모형에서 제시한 공연장 CEO의 리더 스타일, 품질경영 활동, 경영성과의 관계를 확인할 수 있었다. 가설 검정 결과 과업 지향형과 변화 지향형 리더 스타일은 품질경영과 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 관계 지향형 리더 스타일은 품질경영과 경영 성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것을 확인하였다. 또한 품질경영 활동은 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

특히 과업 지향형과 관계 지향형 리더 스타일은 경영 성과에 직접적인 영향을 미치기보다는 품질경영 활동을 매개로 긍정적인 영향을 미친다는 사실도 확인할 수 있었다.

## V. 결론 및 논의

예술기관의 리더십은 특정 시대의 논리나 특정인의 성향에 영향을 받아 수시로 달라지거나 흔들리는 리더십이 되어서는 안 될 것이다. 그보다는 전문성을 갖춘 조직 전체가 일정한 철학을 기반으로 적절하고 일관된 방식을 통해 시스템의 완성도를 높여나가는 자율적이고 총체적인 과정과 이러한 활동의 결과물인 유형무형의 시스템이 예술기관을 움직여나가는 리더십이 되어야 한다.

코틀러는 예술경영과 기업경영의 다른 점을 들어 “기업경영은 한정된 돈과 인적·물적 자원을 효과적으로 활용하여 돈을 어떻게 ‘버는가?’가 본질이라면, 예술경영의 본질은 주어진 의무를 달성하기 위해 돈과 인적·물적 자원을 어떻게 잘 ‘쓰는가?’에 있다”고 했다[1]. 특히 공공 공연장의 최고경영자는 문화예술이라는 특수성에 적합한 전문적 지식과 공공성의 목적 달성을 위한 사회적 책임, 재정 자립도 제고를 위한 운영의 효율성을 달성해야 하는 다차원적인 의무와 역할을 수행해야 한다[22]. 이러한 점에서 기업경영과 예술경영은 그 차이점이 분명하게 존재하는 만큼 리더 스타일에서도 분명한 차이가 있어야 할 것이다. 이에 본 연구에는 예술경영자의 리더십에 관한 연구로서 그 의미가 크다고 하겠다.

분석 결과 첫째, 전체적으로 리더 스타일이 품질경영 활동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다. 세부적으로 과업 지향형과 변화 지향형 리더 스타일은 품질경영 활동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 분석하였다. 이와 같은 결과는 최고경영자의 리더십이 품질경영 활동에 영향을 미친다는 Sila and Ebrahimpour (2002)[8]와 Harry와 Schroeder(2000)[9]의 연구와 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 고

현숙과 김정훈(2011)[24]의 연구와도 그 맥락을 같이하고 있다.

그러나 관계 지향형 리더 스타일은 품질경영 활동에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과는 예술경영에서 창작의 자율성과 공연기획의 혁신성 등을 위해 수평적 조직 문화가 중요하며, 이러한 점에서 관계 지향형 리더가 필요하다는 이용관(2008)[1]의 연구와는 상반된 결과이다. 그러나 관계 지향형 리더는 종업원의 혁신 행동에 영향을 미치지 못한다는 유창남(2009)[22]의 연구 결과와 맥락을 같이하고 있다. 그는 국공립공연장이 경제적 효율성, 예술기관의 특수성, 공공기관으로서의 공공성의 목표를 동시에 추구해야 함에도 불구하고, 경제적 효율성을 중시하기 위해 순수예술을 기피하고 기업 CEO를 영입하면서 본연의 운영 취지를 흐리고 있는 점을 국공립 공연장 운영의 문제점으로 지적하고 있다. 따라서 이러한 문제점을 해결하고 공공 공연장이 지역의 문화예술 공간으로서 그 역할과 책임을 다 할 수 있는 방안이 시급하다.

둘째, 품질경영 활동은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 품질경영기법인 TQM이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 Sila(2007)[12]의 연구와 6시그마가 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 Elliott(2003)[14]의 연구 결과를 지지하는 것으로 밝혀졌다. 이는 공공 공연장에서도 품질경영 활동을 통하여 고객 만족, 원가 절감, 직원 만족 향상 등의 개선 활동에 중점을 두어야 한다는 점을 시사하고 있다.

셋째, 리더 스타일은 경영성과에 품질경영 활동을 통하여 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다. 리더 스타일은 리더의 의사 결정, 경영 활동 등에 직접적으로 영향을 미치며, 이를 통하여 경영성과를 개선할 수 있다는 점을 밝히고 있는 것이다. 이는 리더십은 구성원들의 자발적 노력을 이끌어 내어 경영성과를 개선시킨다는 Bass와 Avolio(1990)[16]의 주장과 리더십은 긍정 심리를 유발하여 조직성과를 향상시킨다는 이정(2003)[17]의 연구와 그 맥락을 같이 한다. 즉 리더십은 리더십 자체로 직접적인 성과 향상에 영향을 미치기보다는 종업원의 동기 부여, 긍정 심리 등을 추동하여 성

과를 향상시킨다는 것이다. 이러한 연구 결과는 본 연구에서도 리더 스타일은 성과에 직접적인 영향을 미치지 보다는 리더 스타일이 품질경영 활동의 수준을 높여 결과적으로 경영성과를 향상시킨다는 점에서 기존 연구 결과와의 공통점을 찾을 수 있다. 또한 관계 지향형 리더 스타일은 과업 지향형과 변화 지향형 리더 스타일과는 달리, 경영성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 공공 공연장의 현실을 감안한 결과라 할 수 있다. 또한 박영만(2011)[25]은 연구결과에서 서번트 리더십의 요인 중 겸양은 조직성과에 영향을 미치지 못한다고 보고하고 있다. 리더가 겸손하며, 부하를 칭찬하고 자신에 대한 비판을 수용한다는 의미의 겸양은 관계 지향적 리더스타일과 일맥상통한다고 할 수 있다.

이상의 연구 결과를 종합해보면, 예술경영은 일반 경영과는 달리 그 전문성과 특수성을 고려해야 한다. 일반적으로 기업경영은 경제적 성과를 중시하며, 이를 위한 경영 활동에 집중하고 있는 반면, 예술경영은 예술의 특수성과 경영의 효율성을 동시에 고려해야 한다. 이러한 맥락에서 공공 공연장은 지역 문화예술의 공간으로서 예술성, 경영성, 공공성을 기본으로 운영해야 한다. 본 연구 결과에서도 운영의 효율성 측면에서, 즉 공공 공연장의 운영의 효율적 측면에서 일반기업과 마찬가지로 품질경영이 성과에 영향을 미친다는 결과를 밝히고 있다. 그러나 관계 지향형 리더 스타일은 내부 관계 중심적으로 내부 마케팅의 관점으로 이해할 수 있다. 그러므로 관계 지향형 리더스타일은 품질경영과 경영성과에 영향을 미치지 보다는 상사에 대한 신뢰 및 조직 유효성에 영향을 미치게 된다. 이상의 연구 결과에 따라 운영의 효율성과 효과성 측면에서 공공 공연장의 CEO는 변화 지향형이고 과업 지향형 리더의 특성을 갖추고 품질경영 활동에 노력을 기울여야 할 것이다.

본 연구의 결과를 토대로 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 공공 공연장의 리더 스타일 유형에 따른 영향력의 차이를 규명하고 있으나, 예술경영의 특수성을 고려하여 경영의 목적에 따른 유용한 리더 스타일을 규명하는 연구가 이루어져야 한다.

둘째, 본 연구에서는 리더 스타일을 변화 지향형 리더,

과업 지향형 리더, 관계 지향형 리더의 3가지 유형만 다루고 있다. 따라서 향후 연구에서는 좀 더 다양한 리더 스타일 유형을 적용한 연구가 이루어져야 할 것이다.

#### 참고 문헌

- [1] 이용관, “예술기관의 리더십”, 한국공연예술경영 인협회, pp.1-12, 2008.
- [2] 이정, “춤과 예술경영”, 한국무용연구, 제30권, 제1호, pp.141-161, 2012.
- [3] 김희철, 송병식, 강문실 “부하에게 지각된 리더 유형, 임파워먼트, 직무 스트레스, 과업 수행간의 구조적 관계”, 상업교육연구, 제23권, 제2호, pp.95-119. 2009.
- [4] G. Yukl, *Leadership in Organizations(6th Ed.)* N.J.: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [5] 김수옥, 박영환, 최강화, “기업 품질성과와 재무성과의 관계연구”, 한국생산관리학회지, 제16권, 제2호, pp.153-167, 2005.
- [6] H. Kaynak, “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effect on Firm Performance,” *Journal of Operations Management*, Vol.21, No.4, pp.405-435, 2007.
- [7] A. Ghobadian and H. S. Woo, “Characteristics, Benefits and Shortcomings of Four Major Quality Awards,” *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.13, No.2, pp.10-44, 1996.
- [8] I. Sila and M. Ebrahimpour, “An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published Between 1989 and 2000,” *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19, No.7, pp.902-970, 2002.
- [9] M. J. Harry and R. Schroeder, “The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World’s Top Corporations,” *Double Day*, 2000.
- [10] C. D. Ittner and D. F. Larcker, “Total Quality

- Management and the Choice of Information and Reward Systems," *Journal of Accounting Research*, Vol.33(Supplement), pp.1-33, 1995.
- [11] A. D. Ghobadian, G. H. Woo, and J. Liu, *Total Quality Management-Impact, Introduction and Integration Strategies*(London): CIMA Publishing, 1998.
- [12] I. Sila, "Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study," *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.1, pp.83-109, 2007.
- [13] S. M. Shortell, L. O'Brein, J. M. Carman, R. W. Foster, E. F. X. Hughes, H. Boerstler, and E. J. O'Connor, "Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement / Total Quality Management: Concept versus Implementation," *Health Services Research*, Vol.30, No.2, pp.377-401, 1995.
- [14] G. Elliott, "The Race to Six Sigma," *Industrial Engineer* (October), pp.177-182, 2003.
- [15] M. J. Harry, "Six Sigma: A Break through Strategy for Profitability," *Quality Progress*, Vol.31, No.5, pp.60-64, 1998.
- [16] B. M. Bass and B. J. Avolio, "Multi-Factor Leadership Questionnaire," Palo Aloto, Ca : Consulting Psychologists Press, 1990.
- [17] 이정, "리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개변인으로", *기업경영 연구*, 제18권, pp.111-138, 2003.
- [18] D. D. Van, C. Haynes, C. Borrill, and C. Stride, "Leadership Behavior And Subordinate Well-Being," *Journal Of Occupational Health Psychology*, Vol.9, pp.165-175, 2004.
- [19] P. Thomas, "Leadership and Performance in Human Services Organizations," *Managing For Performance*, pp.143-164, 2008.
- [20] 권영훈, "품질경영활동과 CSR의 적합성이 기업 성과에 미치는 영향", *대한경영학회지*, 제23권, 제5호, pp.2775-2792, 2010.
- [21] 채서일, *사회과학조사방법론*, 3판, 학현사, 2003.
- [22] 김동연, "한국 국립공공연장의 경쟁력과 전문인력의 역할", *문화예술경영학연구*, 제3권, 제1호, pp.48-58, 2010.
- [23] 조인희, 정경희, "공연장 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", *대한안전경영과학회지*, 제11권, 제1호, pp.155-164, 2009.
- [24] 고현숙, 김정훈, "변혁적 리더십과 조직혁신간의 관계", *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제4호, pp.361-377, 2011.
- [25] 박영만, "시큐리티 관리자의 서번트 리더십이 응집력 및 조직성과에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제4호, pp.378-388, 2011.

#### 저 자 소 개

#### 신 계 화(Kye-Hwa Shin)

정회원



- 2006년도 : 동덕여자대학교 예술대학 성악과 졸업
- 2008년도 : 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 졸업(예술경영학석사)
- 2011년도 : 경희대학교 대학원 공연예술학과 예술경영전공 박사과정수료

- 2006년 ~ 현재 : 구리시오페라단 단장/예술총감독
  - 2005년 ~ 현재 : 구리시소년소녀합창단 단장/예술감독
  - 2009년 ~ 현재 : (주)인터MRO상무이사/공연기획본부장
  - 2010년 ~ 현재 : 구리문화원 이사
  - 2012년 ~ 현재 : (사)한국예술경영연구소 이사
- <관심분야> : 예술경영, 극장경영, 공연기획및제작, 오페라제작, 예술단체운영, 공연예술, 문화예술마케팅

김 화 례(Hwa-Rye Kim)

정회원



- 1973년 : 이화여자대학교 체육대학 무용학과 졸업
- 1975년 : 이화여자대학교 교육대학원 졸업(교육학석사)
- 1994년 : 명지대학교 이학박사
- 1983년 ~ 현재 : 경희대학교 예술

디자인대학 무용학부 교수

- 1980년 ~ 현재 : (사)발레노바 예술총감독
- 2005년 ~ 현재 : 무용포럼 부회장
- 2005년 ~ 현재 : 발레연구학회 이사장 역임/현, 고문
- 2008년 ~ 현재 : 서울국제무용콩쿨 집행위원

<관심분야> : 무용교육학, 무용사회학, 무용해부학, 무용사