

CEO의 리더십 유형에 따른 기업의 위기관리 차이에 관한 연구

Differences in Corporate Crisis Management Between CEO's Leadership Styles

홍한국*, 우보현*, 이봉구**

동의대학교 경영정보학과*, 동의대학교 관광경영학과**

Han-Kuk Hong(honghk@deu.ac.kr)*, Bo-Hyun Woo(pu1013@chol.com)*,
Bong-Gu Lee(bongkoo1@deu.ac.kr)**

요약

최근 모든 분야에 변화의 속도는 빨라지고 다양한 위기 또한 더욱 빈번하게 발생하고 있다. 이로 인해 위기관리 능력은 국가를 포함한 모든 조직의 생존에 직결되는 문제인 동시에 조직의 능력이라고까지 말할 수 있게 되었다. 일반적으로 기업의 경우, 위기는 경영을 책임지는 최고경영자(CEO: Chief Executive Officer)와 밀접하게 연계될 수밖에 없으며, 기업의 위기관리 대비 정도는 CEO의 리더십 유형에 따라 크게 좌우되고 있다. 이에 따라 위기관리에 대한 CEO의 리더십은 갈수록 중요해지고 있다. 외국에서는 위기관리와 리더십 사이의 상관관계에 대한 연구가 부분적으로 진행되고 있으나, 국내에서는 매우 미미한 상태이며, 지금까지 리더십과 위기관리에 대해 개별적으로 연구되고 있다.

따라서 본 연구에서는 CEO의 리더십 유형에 따라 기업의 위기관리에 대한 중요성인식과 대응수준은 어떠한 차이를 나타내는가를 연구문제로 설정하였다. 국내 200 여개 기업의 CEO의 리더십 유형과 위기관리 중요성인식과 대응수준을 설문조사 하였다. 본 연구를 통해 CEO의 리더십 유형별로 기업의 위기관리 대응에 시사점을 제시하고자 한다.

■ 중심어 : | 위기관리 | 최고경영자 | 리더십 | 변혁적 | 거래적 |

Abstract

Crisis management is one of the most important tasks of any business as business environments have been dramatically changed. In a sense the ability to manage crisis effectively is connected to the survival of any organization, whether it be a nation or company. In case of a company, the ability depends on CEO's leadership styles. Though some research have internationally investigated the relationship between crisis management and CEO's leadership styles, few research has dealt with the issue.

The purpose of this study was to investigate the role of CEO's leadership styles in the perception of the importance of corporate crisis management and the level of crisis management. A self-administered questionnaire was distributed to CEOs of various types of business and a total of 259 questionnaires were collected from them. But only 201 questionnaires were used for testing hypotheses after getting rid of incomplete ones. The result showed that CEO's leadership styles have different roles in the issues raised in this study. Implications and further research suggestions were discussed.

■ keyword : | CEO | Leadership Style | Crisis Management | Transformational | Transactional |

I. 서론

최근 모든 분야에 있어 위기발생이 빈번해지고 있다. 이로 인해 위기관리 능력은 국가를 포함한 모든 조직의 생존과 직결되는 문제인 동시에 조직의 능력이라고까지 말할 수 있게 되었다. 일반적으로 기업의 경우, 위기는 경영을 책임지는 CEO와 밀접하게 연계될 수밖에 없으며, 기업의 위기관리 대비 정도는 CEO의 리더십 스타일에 따라 크게 좌우된다 하겠다[1].

위기에 대응하기 위한 조직의 관리는 반드시 최고 경영진이 직접 해야 한다. 무엇보다도 조직 구성원 모두가 '위기관리는 최고 경영진의 문제'라는 인식을 갖고 있어야 한다. 물론 최고 경영자 자신도 그렇게 생각해야만 한다[2]. CEO가 위기대응 조직을 직접 관할하기 위해서는 위기에 직결되는 정보의 종류를 미리 작성해 둘 필요가 있다. 특히 상품결함, 스캔들, 재무구조 부실 등과 관련된 작은 위기의 발생은 곧 기업의 존폐와 관련된 심각한 위기로 전환될 수도 있기 때문에 위기에 대처하는 CEO의 역할은 매우 중요하다. 기업의 CEO는 기업의 위기를 전체적인 차원, 그리고 전략적인 위치에서 바라보아야 하기 때문이다[3].

위기를 극복할 수 있는 리더십이 중요한 이유는 기업을 둘러싼 환경이 급변함으로써 불확실성이 커지고 있기 때문이며, 이에 적절히 대응하지 못할 경우 기업의 흥망성쇠가 바로 결정되는 확률이 그만큼 높아졌기 때문이다. 따라서 바람직한 리더는 평범한 일상에서의 리더의 모습이 아니라, 위기극복이라는 상황적 한계를 넘어서서 개인과 조직 모두에게 위기를 뛰어넘어 성과를 달성할 수 있는 리더십을 갖추어야 할 것이다[4][5]. CEO는 리더십을 통해 부하직원들로 하여금 개별적 목표달성에 집착하기 보다는 조직의 사명과 비전에 초점을 두도록 하며 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 줌으로써 기대이상의 성과를 거둘 수 있도록 해야 하며[6][7], 나아가 경쟁우위를 점하도록 해야 할 것이다. 이에 따라 위기관리에 대한 CEO의 리더십은 갈수록 중요해지고 있다.

이러한 환경 속에서도 외국에서는 위기관리와 리더십에 사이의 상관관계에 대한 연구가 부분적으로 진행

되었으나 국내 기업에서는 매우 미미한 상태이며, 지금까지 위기관리와 리더십에 대해 개별적으로 연구되어 왔다.

따라서 본 연구에서는 CEO의 리더십 유형에 따라 기업의 위기관리에 대한 중요성 인식과 대응수준은 어떠한 차이를 나타내는가를 연구문제로 설정하였다. 국내 200 여개 기업의 CEO의 리더십 유형과 위기관리 대응수준에 대한 자료를 설문조사를 통해 수집하고 이를 분석함으로써 기업의 체계적인 위기관리 대응에 유용한 시사점을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

2.1 기업위기의 개념

2.1.1 기업의 위기관리

먼저 위기의 개념은 많은 학자들에 의하여 여러 가지 형태로 정의되고 있다. Coombs 는 위기란 ① 측정단위의 최고 순위 목표를 위협하는 상황, ② 결정이 내려지기 전에 반응을 나타내기 위한 시간적 여유를 제한시키는 상황, ③ 위기발생에 의해서 결정단위의 구성원들을 놀라게 하는 상황이라고 정의하였고[8], *American Heritage Dictionary of the English Language*에 의하면 위기란 ① 어떤 사건의 과정에서의 중요한 시점 또는 상황, ② 어떤 전환점, ③ 어떤 불안정한 조건, ④ 돌발적인 변화, ⑤ 대립의 긴장상태라고 정의하고 있다. 미 합참본부에서 위기란 미대륙 밖에서 급속하게 발전되고 있는 사태 또는 상황, 그리고 미국에 대해서 외교적, 정치적 또는 군사적으로 중대한 국면을 조성하는 상황이라고 정의하였다.

1990년대에 들어 정치사회적 변혁과 노사 간의 갈등이 증폭되어 그동안 누적이었던 잠재적 위기가 대형사고로 표출되는 일이 잦아지면서 기업위기라는 개념이 크게 자리를 잡게 되었다[9]. 기업의 위기관리 실무자들은 위기란 결정적인 변화와 손실을 가져올 불확실한 상황이라고 정의하고 있다[10]. 이를 기업 현실에 대입해 보면 제품생산과정 혹은 생산된 제품에서의 문제발생, 소비자들의 집단적인 클레임, 노사분규, 악성루머, 핵심

정보유출, 산업재해, 재무위험 그리고 부도 등 경영활동 전반에 걸쳐 위기는 항상 잠재적으로 내재되어 있다고 볼 수 있다[5]. 따라서 내재된 위기나 현재 대두된 위기에 대처할 수 있는 위기관리 능력은 기업의 존속을 위해 가장 필수적인 요건이라 할 수 있다. 실제로 선진국의 많은 기업들은 위기관리를 전담하는 부서를 만들고, 위기관리 매뉴얼을 준비하여 위기 발생 시에도 매뉴얼에 따라 행동함으로써 위기를 오히려 기회로 활용하는 기업들이 점점 늘고 있다[11].

2.1.2 기업의 위기유형

이 같은 위기는 조직의 특성과 조직이 처한 상황에 따라 다양하게 나타난다. 따라서 많은 학자들은 위기를 '유형화'함으로써 위기가 갖는 일반적인 특징과 각 위기의 개별적 속성을 파악하고 있다[6][12][13]. Lerbinger는 위기상황을 자연적 위기, 기술적 위기, 갈등 위기, 악의성 위기, 경영자의 비리 위기, 사기성 위기, 왜곡된 경영가치의 위기 등 7가지로 구분하였다[12]. Linke는 위기의 진행상황과 위급함의 정도, 그리고 대처할 시간적 여유를 기준으로 폭발적 위기, 즉각적 위기, 진행형 위기, 만성적 위기 등으로 구분하였다[13]. Coombs는 위기유형에 대한 논의들을 종합하여 자연적 위기, 기술적 위기, 악의성 사건, 사람에 의한 문제, 도전, 소문, 작업장 폭력, 큰 피해, 조직의 비리 등 9가지로 분류하였다[8]. Lerbinger는 미국의 기업에서 발생할 수 있는 위기상황을 조사 연구하였다[12]. 이들의 연구결과는 당시의 미국 1,000대 기업이 겪는 위기의 속성을 통계적으로 처리한 것이었다. 그들의 위기유형은 다음과 같다: 외부적 경제위협 (강탈, 뇌물, 불매운동, 적대자), 외부적 정보위협 (저작권 침해, 정보상실, 모조품, 루머), 대형사고 (환경과파 사고), 중단 (제품회수, 제품결함, 공장결함, 컴퓨터 파손, 조작 미숙·실수, 안전소홀), 작업적 요인 (건강, 질병, 에이즈), 정신병리 (테러, 모방자, 사업장 내 태업, 사업장 외 태업, 중역 납치, 루머), 정서 (평판훼손, 루머), 인적자원 (경영 상속, 사기). 민승규가 제안한 기업위기의 유형은 첫째 생산과정 상의 제품의 결함은폐, 둘째 유통과정 상의 이물질 투입 또는 변질, 셋째 안전 및 돌발사고, 넷째 불건전 비윤리 경영, 마지

막으로 사이버 상의 미흡한 대응이다[14].

2.2 CEO 리더십

2.2.1 리더십 정의

리더십(Leadership)은 지도력, 영도력 또는 지도성이 라고도 한다. 리더십의 사전적 의미는 공동의 일을 달성하기 위하여 한 사람이 다른 사람들의 지지와 도움을 얻는 사회적 영향의 과정이며, 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원들을 일정한 방향으로 이끌어 성과를 창출하는 능력이다[15]. 리더십이란 '한 집단 내에서 두 사람 이상이 상호작용하는 과정에서 나타나는 것이며, 리더가 부하직원들에 대하여 의도적으로 영향력을 행사하려고 하는 과정(process)'이라고 볼 수 있다. 결국 리더십이란 목표에 도달하기 위해 리더가 각 조직 구성원들의 능력(ability)이나 행동(behavior)에 영향을 미쳐 이들을 바람직한 방향으로 끌고 나가는 힘이라고 할 수 있다. 그렇다면 리더의 역할은 부하직원들의 능력을 개발하고 의욕을 북돋우는 것이라고 할 수 있다[16]. 리더십은 단순히 한 번의 행위로 이루어지기보다는 '복잡하고 지속적인 과정'을 통해 이루어진다. 실제로 리더십은 리더와 부하 직원, 그리고 조직의 목표와 사회적 환경 요소의 상호작용에 의하여 이루어지며, 리더십의 유형은 거래적, 변혁적, 자유방임적 등으로 구분될 수 있다.

2.2.2 리더십 유형

1) 거래적 리더십 이론

초기의 리더십 연구는 조직체를 구성하고 있는 주요 인적 구성원 중에서 리더와 부하직원들 간의 관계에 집중하여 리더십을 분석한 이론들이 주를 이루었다. 이러한 리더십 이론은 나중에 리더와 부하직원의 관계를 상황에 따른 보상에 기초하여 리더가 부하직원들에게 영향력을 행사하는 과정을 정의한 거래적 리더십(transactional leadership) 이론으로 발전하였다. 거래적 리더십은 리더가 행위, 보상, 인센티브를 활용해서 부하직원들에게 기대하는 행동을 유발시키는 과정으로 보았다. 즉, 리더와 부하직원 간의 교환관계(exchange process)나 거래관계(transaction process)에 기초하고 있다고 보았다. 거래적 리더십 이론은 Burns에 의해 처

음으로 이론적 정립이 이루어졌다. Burns는 리더는 부하직원을 대할 때 '교환(exchange)'을 전제로 관계를 형성하기 때문에 하위자들에게 명백한 책임과 자신이 기대하는 바를 정확히 제시하고 하위자들은 조직에서 요구하는 바를 충족시키기 위해 최선을 다한다는 묵시적 계약관계가 존재한다고 보았다[17]. Bass 는 Burn와 마찬가지로 전통적인 이론들을 거래적 리더십으로 구분하였다. 그는 전통적 리더십을 하위 부하 직원이 리더의 기대(expectation)에 순응하고 이를 통해 리더로부터 보상을 받는 교환 관계로 보았다[6].

2) 변혁적 리더십 이론

변혁적 리더십 이론은 기업 및 기업을 둘러싼 환경이 급격히 변화한다는 점을 전제로 하여 급변하는 환경에 적용할 수 있는 리더십 이론 연구의 필요성에서 등장했다. Burns는 1978년 변혁적 리더십(transformational leadership)을 초기적 형태의 이론으로 제안했다. Bass 는 변혁적 리더십을 Burns의 이론과 Haus의 카리스마적 리더십 이론을 토대로 정립하였다. Bass는 변혁적 리더십의 리더는 부하직원들이 능력 이상의 성과를 달성하도록 동기를 유발시키기 위해 다음의 세 가지 방식을 이용한다고 주장했다[6]. 변혁적 리더는 조직 문화를 변화시키며 부하직원들은 이로 인해 자기 자신과 조직에 대해서 사고하는 방식과 조직 내에서 자신의 위치에 대해 사고하는 방식도 변하게 된다. 이런 조직문화의 변화는 조직 및 개인적 목표달성에 대한 부하직원의 각오를 더욱 공고히 하도록 하며, 이로써 하위자는 더욱 많은 노력을 기울이게 되어 기대 이상의 성과를 달성할 수 있게 된다. 최근의 변혁적 리더십 이론에서는 변혁적 리더가 갖추어야 할 구성요소로 카리스마, 개별화된 배려, 지적인 자극, 감화적 행위(inspiration) 등을 지적하고 있다.

3) 자유방임적 리더십

비거래적 리더십(non-transactional leadership) 또는 방임적 리더십(laissez faire)은 리더십이 결여된 것을 말한다. 이러한 리더십은 리더가 어떤 이슈에 대해 자신의 입장을 취하기를 회피하거나, 기대하는 바를 명

확히 하기를 회피하거나, 또는 갈등 해결을 회피하거나 할 때 나타난다. 특히 매우 효과적인 리더가 가끔 이렇게 하기도 하지만 대부분 효과성이나 만족에 있어서 부정적인 영향을 미친다.

2.2.3 CEO의 리더십과 기업의 위기관리 관계에 관한 선행연구

현재 국내 CEO의 리더십과 관련한 위기관리 연구는 유종숙의 연구가 유일하다. 유종숙은 CEO의 리더십 유형에 따라 경험했던 위기유형의 차이, 위기유형에 따른 위기 대비정도 차이, 마지막으로 CEO의 리더십 스타일에 따라 각 위기관리 단계별 위기대비 정도는 어떠한 차이가 있는지를 연구하였다[2]. 반면에 외국의 경우에는 위기관리 시 CEO 역할의 중요성에 대한 연구 및 기업의 위기관리 준비에 대한 연구가 이루어지고 있다[9]. 던(Dunn)은 위기 발생 시 CEO의 역할을 규정하는 것은 매우 중요하다고 하였다[18]. 버저(Berge)는 CEO는 위기관리 팀의 리더로서 위기 상황을 직접 통제하거나 이를 직접 해결하기 위해 전면에 노력하는 모습을 보여야 한다고 하였다. 이는 CEO 자신이 조직의 대변인으로서의 역할 만을 수행해서는 안 되며 위기관리 팀을 능동적으로 조직하고 위기 발생 시에는 이를 직접 지휘하는 역할이 중요하다는 것을 의미하는 것이다[19]. 제니스(Janis)는 이십여 가지의 리더십 스타일과 리더십 행동유형을 분류하였고, 세부적으로 CEO가 위험한 상황을 어떻게 극복하고 이를 기회로 전환시키며 어떤 유형의 리더십 스타일이 위기를 관리하는 데 있어서 더욱 효과적인지를 살펴보았다. 제니스는 위기관리 상황에서의 리더십과 관련된 연구를 실증적인 사례 중심으로 분석하면서 보다 나은 의사 결정 방법에 초점을 맞추어 위기관리 상황을 분석하였다[20]. 이와 같이 외국에서는 위기의 유형 및 위기관리 전략, 그리고 위기관리를 수행하는 중심 주체에 대한 연구 등을 통해 위기관리에 대해 체계적으로 접근하고 있지만 국내에서는 단편적인 위기발생 사건에 초점을 맞춘 제한적인 연구가 진행되고 있는 형편이다.

III. 연구문제

3.1 연구 모형과 가설

본 연구에서는 CEO의 리더십 유형을 변혁적 리더십, 거래적 리더십 그리고 자유방임적 리더십으로 나누었고, 기업의 위기관리를 중요성인식과 대응수준으로 나누어, CEO의 리더십 유형에 따라 기업의 위기관리에 상이한 영향을 미치는지를 조사하기 하여 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.

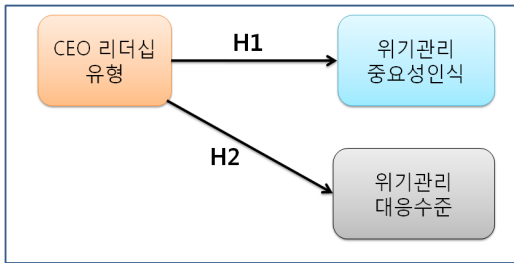


그림 1. 연구 모형

본 연구에서는 유종숙, Alfonso, Berge., Dunn, Janis의 선행연구를 토대로 CEO의 리더십 유형에 따른 기업의 위기관리에 대한 중요성인식과 대응수준은 어떠한 차이를 나타내는가를 조사하기 위하여 다음의 연구가설을 설정하였다[2][3][18-20].

- H1. CEO의 리더십 유형은 기업의 위기관리 중요성 인식에 상이한 영향을 미칠 것이다.
- H2. CEO의 리더십 유형은 기업의 위기관리 대응수준에 상이한 영향을 미칠 것이다.

3.2 연구 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 자기기입식 설문지를 작성하였으며, 설문지 설계를 위한 변수설정 근거는 다음과 같다. 리더십 변수는 Bass, Burns, 이광옥·김진강, 신혜숙의 연구를 토대로 [표 2]와 같이 변혁적 리더십은 11개 문항, 거래적 리더십은 8개 문항 등 총 19개의 측정항목으로 하였다. 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다[6][17][21][22].

연구를 수행하기 위해 필요한 자료는 할당표본추출법을 사용한 표본으로부터 획득하였으며, 설문은 2012년 12월 1일부터 2013년 3월 31일까지 5개월간 업종에 상관없이 300여개의 기업의 CEO들을 대상으로 실시하였다. 설문지는 총 300부를 배포하여 그중 259부를 수거하였으며, 불성실한 설문지 58부를 제외하고 총 201부를 가지고 코딩과 정제 과정을 거쳐서 SPSS 17.0 통계 프로그램을 활용하여 본 연구를 진행하였다. 한편 본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 표본의 일반적 특성에 대한 이해를 위해 빈도분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1 조사 기업의 일반적인 특성

표본업체의 일반적인 특성들을 분석한 결과, [표 1]과 같이 나타났다. 표본업체는 총 201개로서 종업원 수의 분포를 보면, 10명 미만이 63개(31.7%)로 가장 많았으며, 11명-20명 미만과 21명-30명 미만이 각각 42개(21.1%)로 표본의 대부분(약 74%)이 중소기업인 것으로 나타났다. 매출액을 기준으로 하였을 때 10억 미만의 연 매출을 올리는 업체는 38개(19.7%), 10억-20억 미만은 29개(15.0%), 20억-30억 미만은 30개(15.5%)로 나타났으며, 500억 이상의 매출을 올리는 업체는 13개(6.7%)에 불과한 것으로 나타났다. 업체의 소재지는 부산/울산/경남이 116개(59.8%)로 가장 많았으며, 그 뒤는 서울/인천/경기 42개(21.6%), 대구/경북 28개(14.4%) 순인 것으로 나타났다. 한편 업종 별 분포는 건설 및 관련업 75개(37.3%), 서비스업 48개(23.9%), 제조업 42개(20.9%) 순으로 분포하고 있는 것으로 나타났다.

4.2 리더십에 대한 주성분분석 결과

본 연구에서 리더십을 측정하기 위해 사용한 항목들이 측정하고자 하는 개념을 올바르게 반영하고 있는지를 수정된 항목-전체 상관관계(CITC: Corrected Item-to-Total Correlation)를 통해 살펴보았다. 일반적으로 CITC 값이 .50 미만이면 추후 분석에서 제거할 것

표 1. 표본 업체의 일반적 특성

변수	범주	N	%	변수	범주	N	%
종업원 수	1-10명 미만	63	31.7	소재지	서울/인천/경기	42	21.6
	11-20명 미만	42	21.1		부산/울산/경남	116	59.8
	21-50명 미만	42	21.1		대구/경북	28	14.4
	51-100명 미만	23	11.6		대전/충청	6	3.1
	101-250명 미만	17	8.5		기타	2	1.0
	251명 이상	11	5.5		계	194	100.0
매출액	계	199	100.0	업종	제조업	42	20.9
	10억 미만	38	19.7		건설 및 관련업	75	37.3
	10억-20억 미만	29	15.0		운수 및 창고업	6	3.0
	20억-30억 미만	30	15.5		서비스업	48	23.9
	30억-40억 미만	20	10.4		도소매업, 음식숙박업	10	5.0
	40억-50억 미만	15	7.8		금융업	9	4.5
	50억-100억 미만	26	13.5		광업 및 수산업	1	.5
	100억-500억 미만	22	11.4		기타	10	5.0
500억 이상	13	6.7	계	201	100.0		
계	193	100.0					

이 권장되는데, 본 연구에서는 이에 해당하는 항목이 없어 19개의 항목 모두를 이용해 배리맥스 회전법에 의한 주성분분석을 실시하였다. 분석 결과 3개의 항목(소외당한다고 느낄 때 개별 관심을 표시해 준다, 직원에게 가치와 신념을 전달해 준다, 부하직원의 장점을 스스로 개발하도록 도움을 준다)이 2개의 하위요인에 동시에 높게 적재되어 제거한 후 주성분분석을 재실시 하였다.

분석 결과 $KMO = .843$, $Bartlett X^2 = 2489.084$ (자유도 = 120, $p < .001$)로 나타나 자료는 주성분분석에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 아이겐 값 1 이상인 3개의 하위요인이 도출되었는데, 첫 번째 하위요인(아이겐 값 = 7.216, 분산 설명력 = 45.099%, $Cronbach's \alpha = .912$)에는 “부하 직원의 의견을 존중해 준다” 등 7개의 항목이 적재되었으며 적재 항목의 특성을 반영하여 “변혁적 리더십”이라 명명하였다. 두 번째 하위요인(아이겐 값 = 2.271, 분산 설명력 = 14.191%, $Cronbach's \alpha = .930$)에는 “목표 달성 시 적절한 보상을 한다” 등 5개의 항목이 적재되었으며 적재 항목의 특성을 반영하여 “거래적 리더십”이라 명명하였다. 세 번째 하위요인(아이겐 값 = 1.632, 분산 설명력 = 10.198%, $Cronbach's \alpha = .739$)에는 “특별한 문제가 없을 시 기존의 방식을 고수한다” 등 3개의 항목이 적재되었으며 적재 항목의 특성을 반영하여 “자유방임적 리더십”이라 명명하였다. 한편 각

하위요인을 측정하는 항목들은 신뢰할 수 있는 것이라 판단되어 추후 분석을 위해 총합척도를 산출한 후 가설 검증에서 독립변수로 활용하였다.

4.3 가설 검증

본 연구의 첫 번째 가설인 “CEO의 리더십의 유형은 위기관리 대응 중요성에 대한 인식에 상이한 영향을 미칠 것이다”를 검증하기 위해 리더십 유형을 독립변수로, 위기관리 대응 중요성인식을 종속변수로 선정할 후 다중회귀분석을 실시하였다(표 3). 다중회귀분석 결과 허용치(1-공차한계)가 .01 이하 이거나 분산팽창인자가 10 이상인 설명변수는 없었으며 Durbin-Watson d값이 1.950으로 다중공선성 문제 및 자기상관은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 회귀식의 통계적 유의성을 검증하는 F 통계량 값은 4.810, 이에 대한 유의확률은 .003으로 회귀식은 통계적으로 유의하나 독립변수들의 종속 변수에 대한 수정된 설명력은 5.4%로 미약한 것으로 나타났다. 한편 독립변수인 “거래적 리더십($\beta = .271, t = 2.979, p = .003$)”은 위기관리대응 중요성 인식에 $\alpha = .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미쳤으나, “변혁적 리더십($\beta = -.020, t = -.219, p = .827$)” 및 “자유방임적 리더십($\beta = .021, t = .304, p = .761$)”은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

표 2. 리더십에 대한 주성분분석 결과

	요인			평균	표준 편차	공통성
	1	2	3			
요인1: 변혁적 리더십				3.98		
부하직원의 의견을 존중해 준다.	.844			4.14	.788	.792
부하직원의 고충을 이해해 준다.	.804			3.96	.832	.749
목표성취에 대한 자신감을 직원에게 표현	.780			4.10	.839	.671
부하직원에게 개별적 관심을 가져 준다.	.778			4.00	.857	.661
회사 조직의 미래 비전을 제시해 준다.	.692			3.93	.866	.637
업무에 대한 확신과 자신감이 있다.	.663			3.95	.733	.580
직무와 관련된 최신 정보를 활용한다.	.636			3.80	.781	.527
요인2: 거래적 리더십				3.62		
목표 달성 시 적절한 보상을 한다.		.871		3.69	.931	.815
업무성취에 직접적인 유형적 보상 제공		.862		3.61	.871	.847
협조 또는 지원에 상응하는 보상 제공.		.853		3.58	.840	.862
노력에 따라 보상의 확신을 갖게 한다.		.829		3.64	.837	.828
당연한 사항도 상기시켜 준다.		.635		3.58	.809	.542
요인3: 자유방임적 리더십				3.26		
특별한 문제가 없을 시 기준방식 교수.			.819	3.43	.858	.765
심각한 문제에만 개입하거나 행동한다.			.751	3.23	1.025	.598
실수에만 관여하여 조치를 취한다.			.730	3.10	1.044	.619
일의 성과보다 실수 방지를 중요시한다.			.679	3.29	1.061	.626
Eigen 값	7.216	2.271	1.632			
변량(%) (총변량= 69.488)	45.099	14.191	10.198			
Cronbach's α	.912	.930	.739			
Kaiser-Meyer-Olkin = .843, Bartlett $X^2= 2489.084$, df= 120, p= .000						

표 3. 위기관리 대응 중요성 인식에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준회계수		표준회계수	t 값	유의수준	분산팽창인자 (VIF)
	b	표준오차				
상수	2.658	.472		5.631	.000	
변혁적 리더십	-.025	.116	-.020	-.219	.827	1.794
거래적 리더십	.393	.132	.271	2.979	.003	1.751
자유방임적 리더십	.027	.089	.021	.304	.761	1.037
R ² = .068, 수정된 R ² = .054, F = 4.810, p = .003, Durbin-Watson d = 1.950						

표 4. 위기관리 대응수준에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준회계수		표준회계수	t 값	유의수준	분산팽창인자 (VIF)
	b	표준오차				
상수	1.871	.431		4.339	.000	
변혁적 리더십	.026	.106	.022	.246	.806	1.794
거래적 리더십	.294	.082	.250	3.603	.000	1.037
자유방임적 리더십	.159	.120	.119	1.321	.188	1.751
R ² = .089, 수정된 R ² = .075, F = 6.401, p = .000, Durbin-Watson d = 1.68						

본 연구의 두 번째 가설인 “CEO의 리더십의 유형은 위기관리 대응수준에 상이한 영향을 미칠 것이다”를 검증하기 위해 리더십 유형을 독립변수로, 위기관리 대응수준을 종속변수로 선정하 후 다중회귀분석을 실시하였다(표 4). 다중회귀분석 결과 허용치(1-공차한계)가

.01 이하 이거나 분산팽창인자가 10 이상인 설명변수는 없었으며 Durbin-Watson d값이 1.688으로 다중공선성 문제 및 자기상관은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 회귀식의 통계적 유의성을 검증하는 F 통계량 값은 6.401, 이에 대한 유의확률은 .000으로 회귀식은 통계적

으로 유의하나 독립변수들의 종속변수에 대한 수정된 설명력은 7.5%로 미약한 것으로 나타났다. 한편 독립변수인 “거래적 리더십($\beta = .250, t = 3.603, p = .000$)”은 위기관리 대응수준에 $\alpha = .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미쳤으나, “변혁적 리더십($\beta = .022, t = .246, p = .806$)” 및 “자유방임적 리더십($\beta = .119, t = 1.321, p = .188$)”은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

연구결과를 해석해 보면, 거래적 리더십 유형이 기업의 위기관리 중요성인식과 대응수준에 있어 다른 리더십 유형보다 상대적으로 높은 점수의 결과가 나왔다. 일반적으로 거래적 리더십 유형의 CEO는 대부분이 전문 경영인이다. 따라서 오너 CEO보다 의사결정 과정이나 일상 업무처리에 좀 더 계산적이고, 수비적일 수밖에 없고 이런 업무자세로 인하여 상대적으로 위험에 대한 대비 정도가 높았을 것으로 분석된다. 이에 반해 변혁적 리더십의 CEO는 주관적 판단과 추진력을 중시하기 때문에 기업 내 문화 역시 강압적인 분위기여서 기업 내부의 합리적 제동장치가 제 기능을 발휘할 여지가 작기 때문에 상대적으로 위기관리에 취약하다고 볼 수 있을 것이다.

V. 결론

기업환경의 변화는 기업으로 하여금 다양한 형태의 위기에 봉착하게 한다. 일반적으로 기업의 위기관리 능력은 기업생존에 직결되는 문제인 동시에 기업의 능력이라 할 수 있으며, 이는 기업경영을 책임지는 CEO와 밀접하게 연계될 수밖에 없다. 따라서 본 연구에서는 CEO의 리더십 유형에 따라 기업의 위기관리 중요성인식과 대응수준의 차이가 있는지를 확인하기 위하여 실증분석을 진행하였다.

실증분석에서 리더십 변수는 선행연구들을 바탕으로 19개의 측정항목으로 하였으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 거래적 리더십 유형이 기업의 위기관리 중요성인식과 대응수준에 있어

다른 리더십 유형보다 상대적으로 높은 점수의 결과가 나왔다. 일반적으로 거래적 리더십 유형의 CEO는 대부분이 전문 경영인이다. 따라서 오너 CEO보다 의사결정 과정이나 일상 업무처리에 좀 더 계산적이고, 수비적일 수밖에 없고 이런 업무자세로 인하여 상대적으로 위험에 대한 대비 정도가 높았을 것으로 분석된다. 이에 반해 변혁적 리더십의 CEO는 주관적 판단과 추진력을 중시하기 때문에 기업 내 문화 역시 강압적인 분위기여서 기업 내부의 합리적 제동장치가 제 기능을 발휘할 여지가 작기 때문에 상대적으로 위기관리에 취약하다고 볼 수 있을 것이다.

연구결과에서도 보았듯이 거래적 리더십은 기본적으로 연봉협상을 매개로 이루어지는데, 평가자와 피평가자의 객관성 확보를 위해서는 높은 윤리의식과 정교한 평가시스템 그리고 이런 가치를 조직원이 공유할 수 있도록 하는 교육훈련이 뒷받침되어야만 한다. 하지만 아직은 이런 준비가 부족한 우리나라의 경우에는 금전을 매개로 한 불법 스카우트 사건이나 금융기관 종사자들에 의한 각종 금융사고 등이 빈번히 발생하고 있는 바 거래적 리더십 유형의 CEO 역시 위기관리에 더욱 관심을 가져야만 할 것이다. 변혁적 리더십의 경우에는 변화를 시도하는 과정에서의 위기발생 가능성이 높다고 보아야 할 것이다. GE의 잭 웰치 회장, IBM의 루이 거스너 회장, 인텔의 앤디 그로브 전임 회장, HP의 칼리 피요리나 회장, 오러클의 래리 엘리슨 회장 등은 변혁적 리더십에 관하여 국내 기업인들의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 이들은 공통적으로 끊임없이 변화를 추구하며 새로운 목표를 지향하고 과감한 의사결정을 내림과 동시에 이에 수반되는 위험을 기꺼이 수용한다는 것이다.

본 연구는 중소기업들을 대상으로 설문지를 이용하여 표본추출 할 수 밖에 없는 한계점이 있으며, 차후 연구로는 조사대상을 대기업까지 확대하여 업종에 따라 기업의 위기관리의 중요성인식과 대응수준이 차이가 있는지에 대한 탐색적 연구를 해보는 것도 차별화되고 의미 있는 연구결과가 될 수 있을 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] D. W. Guth, "Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles, Public Relations Review," Vol.21, No.2, Summer, pp.123-137, 1995.
- [2] 유종숙, "CEO의 리더십스타일에 따른 위기관리 대비정도에 관한 연구", 숙명여자대학교 홍보학 연구, 제11권(특별호), pp.197-248, 2007.
- [3] Alfonso, Gonzalez-Herrero and B. Prat Cornelius, "How to Manage a Crisis Before or Whenever-It Hits," Public Relations Quarterly, Vol.40, No.1, Spring, pp.25-30, 1995.
- [4] 안길상, "기업가의 위기관리능력", 산업과 경영, 제14권, 제1호, pp.1-38, 2001.
- [5] M. C. Bligh, J. C. Kohles, and J. R. Meindl, "Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric and media responses before and after the september 11th terrorist Attacks," Leadership Quarterly Vol.1, No.15, pp.211-239, 2004.
- [6] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press., 1985.
- [7] 김영춘, 정민숙, "리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제11호, pp.539-548, 2012.
- [8] W. T. Coombs, *Ongoing crisis communication -planning, managing, and responding*, Thousand Oaks, CA: AGE. 1999.
- [9] 신계화, 김화례, "공공 공연장 CEO의 리더 스타일이 품질경영 활동과 경영 성과에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제5호, pp.1-526, 2013.
- [10] 조세형, *위기는 없다*, 신화, 1995.
- [11] 김경혜, "위기관리와 효과적인 언론대응, 한국 사회에 있어 위기관리 모델 구축에 관한 연구", 한국PR협회, pp.185-130, 1996.
- [12] O. Lerbinger, *The crisis manager: Facing risk and responsibility*, ahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- [13] C. G. Linke, *Crisis-Dealing with the Unexpected*, in Bill Cantor(ed.), *Expert in Action*, London: Longman, pp.165-175, 1989.
- [14] 민승규, *기업의 위기관리*, 삼성경제연구소 CEO Reports, 2000.
- [15] <http://ko.wikipedia.org/wiki/>
- [16] 정동희, 김경석, "리더십 유형과 효용에 관한 연구", 한국방송통신대학교 논문집, pp.115-130, 1999.
- [17] J. M. Burns, *Leadership*, New York, NY: Happer & Row, 1978.
- [18] D. J. Dunn, "Directors Aren't Doing Their Jobs," Fortune, pp.117-119, 1987.
- [19] D. T. Berge, *The First 24Hours: A Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*, Basil Blackwell: Cambridge, MA., 1990.
- [20] Janis, Irving Lester, *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*, NY: The Free Press., 1989.
- [21] 이광옥, 김진강, "관리자의 리더십이 호텔종사원의 조직 동일시에 미치는 영향", 관광연구저널, 제23권, 제2호, pp.361-378, 2009.
- [22] 신혜숙, "외식산업 관리자의 리더십 유형이 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향", 한국호텔외식경영학회, 제20권, 제1호, pp.187-202, 2011.

저 자 소 개

홍 한 국(Han-Kuk Hong)

정회원



- 1988년 고려대학교 (경제학사)
- 1990년 KAIST 산업공학과(공학석사)
- 2000년 KAIST 경영공학과(공학박사)
- 1990년 ~ 1996년 : 삼성경제연구소 선임연구원

구소 선임연구원

- 1997년 ~ 1998년 : 삼성그룹 조직/삼성화재 과장
 - 2000년 ~ 현재 : 동의대학교 경영정보학과 교수
- <관심분야> : 경영정보시스템, 데이터마이닝, 고객관계관리, 공급사슬관리, 기업위기관리대응

우 보 현(Bo-Hyun Woo)

정회원



- 2009년 : 동명대학교 경영정보학과(경영학사)
- 2011년 : 동의대 경영정보학과(경영석사)
- 1980년 ~ 현재 : (주)우성통신 재직

- 2011년 ~ 현재 : 동의대학교 경영정보학과(박사과정)
- <관심분야> : 기업위기관리대응, 경영정보시스템

이 봉 구(Bong-Koo Lee)

정회원



- 1986년 : 강원대학교 졸업(경영학사)
- 1994년 : Univ. of Utah Dept. of Recreation and Leisure(관광학석사)
- 1999년 : Texas A&M University Dept. of Recreation, Parks, & Tourism Sciences(관광학박사)

University Dept. of Recreation, Parks, & Tourism Sciences(관광학박사)

- 2000년 ~ 현재 : 동의대학교 국제관광경영학과 교수
- <관심분야> : 관광행동, 장애인관광, 관광기업위기관리