

6시그마 리더십 관리에 관한 연구
-최고 경영자 계층을 중심으로-
The Management of Six Sigma Leadership

김정희* 김창은**

* 명지대학교 산업공학과 박사과정

** 명지대학교 산업공학과 교수

Abstract

오늘날의 기업들은 글로벌화 경쟁체제 속에서 생존을 위하여 여러 가지 경영혁신의 기법들을 사용하거나 활용하고 있다. 이러한 새로운 경영혁신 기법들은 기존의 기업환경에 많은 변화를 주고 있다.

그러나 단순한 경영혁신의 도입만으로 기업이 효과적이며 효율적인 변화와 혁신이 이루어지리라는 기대를 해서는 안된다. 혁신적이고 창의적인 경영혁신의 기법들은 기업의 필요욕구에 의한 자발적인 도입이 있어야 한다. 이는 경영혁신이 기업전체에서 이루어져야 하며 더불어 기업내 조직구성원들의 적극적이며 긍정적인 사고와 경영자들의 강력한 리더십이 기반 되어야 한다는 것이다.

이에 본 논문에서는 기업의 최고 경영자들이 지니고 있는 여러 가지 리더십의 특성과 유형을 통하여 최근의 경영혁신의 화두로 대두되는 6시그마의 도입시 요구되는 리더십을 살펴보고자 한다. 또한 이를 바탕으로 요구되어진 6시그마의 리더십 관리가 어떻게 이루어져야 하는가에 중점을 두고 연구하고자 한다.

1. 서론

뜨거운 물에 개구리를 넣으면 개구리가 놀라서 뛰쳐나온다. 그러나 찬물에 개구리를

넣고 서서히 온도를 상승시키면 개구리는 수온의 변화를 느끼지 못한 채 죽어가게 된다.

오랜 전통을 기반으로 하는 기업들(대기업 포함)은 위의 삶은 개구리 현상에 빠져 있다 IBM의 경우 1980년대 후반의 범용(汎用) 컴퓨터를 둘러싼 환경변화를 재빨리 통찰하지 못했기 때문에 엄청난 타격을 받았다¹⁾. 이러한 삶은 개구리 현상을 피하기 위해서는 기업은 환경에 대응한 변혁을 시도하고 조직을 변화시켜 나가야 한다.

현대 기업은 기업의 경영 환경과 조직의 변혁을 위해서 최고경영자들에게 정확한 문제인식과 새로운 경영혁신의 방법들을 도입할 것을 요구하고 있다. 즉, 경영환경의 변화는 새로운 기업 구조의 변화를 요구하고 있다. 기업의 생존을 위하여 많은 기업들은 경영혁신의 기법들을 활용하여 기업구조와 경영전반에 걸쳐 새로운 전략적인 변화를 기대하고 있는 실정이다.

이러한 새로운 기업환경의 변화는 기존의 기업 구성원들에게 변화와 학습을 요구하기에 거부감을 일으킬 수 있다. 이는 기존의 획득된 지위나 권한이 상실될 수 있다는 불안감과 새로운 세계에 대한 두려움 및 현상

1) 황명수, 서문석 역, 하버드 비즈니스 스쿨에서 가르치는 MBA 경영전략 125가지, 시사영어사, 1999. p. 218.

황에 안주하고자 하는 의식 때문이다. 이러한 상황 속에서 적극적이고 능동적인 최고경영자의 경영이념과 리더십은 새로운 경영혁신의 기법들을 기업에 사용하여야 하는가에 대한 판단의 기준이 된다.

1999년도에 들어서면서 우리나라의 기업들은 6시그마에 대한 많은 관심을 가지게 되었다. 급변하는 기업환경의 변화에 대응하기 위한 전략으로 도입되는 6시그마 운동은 그 성공의 미래성만을 위하여 충분한 사전준비 없이 도입이 추진되고 있기도 하다. 이는 기업의 속성으로 볼 때 경쟁기업보다 짧은 시간 내에 무언가를 이루어내고자 하는 열망으로 인하여 6시그마의 도입을 더욱 요구하게 되기 때문이다. 이러한 6시그마의 성공적인 도입을 위해서는 강력한 추진력과 리더십을 지닌 리더를 요구하게 된다.

이에 본 논문은 6시그마의 도입을 위해 필요한 최고 경영자들의 의사결정에 기반이 되는 리더십을 변혁적 리더십과 교환적 리더십의 측면에서 고찰하여 6시그마 리더십 판리를 위한 방법들을 살펴보고자 한다

2. 본론

1) 교환적 리더십과 변혁적 리더십 특징

조직을 이끌어 나가는 리더들의 역량에 따라 그 조직의 성공이 결정되며, 경쟁에서의 승패가 좌우된다는 것이 일반적인 인식이다. 리더의 역할이 중요하다는데 대해서는 이견이 있을 수 없을 것이다. 조직의 존속여부는 조직을 이끌어 나가는 리더가 얼마나 우수한 리더십을 발휘하는가의 여부에도 달렸지만 다른 한편으로는 조직내 구성원인 부하(Follower) 직원들이 얼마나 그를 잘 따라 주는가에 달려 있다고 볼 수 있다.

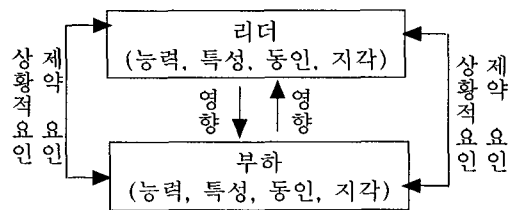
훌륭한 리더십은 집단과 조직의 성공을 가져오고, 나쁜 리더십은 조직의 실패를 가져온다고 피들러²⁾는 말하고 있다.

리더십은 조직의 성패를 좌우하는 유일하고 결정적인 요인으로 리더와 부하의 상호관계로 구성되는 것이다. 리더십은 단순한 직위가 아니라 경영이념이며 영향력 또는 권력이다³⁾ 권한과 권력을 모두 가진 리더가 강력한 리더십을 발휘하게 되는 것이다. 이는 조직 구성원들로 하여금 일하게 할 능력과 권리를

함께 지니고 있는 것이다.

리더십은 리더의 성향에 따라 전체적, 민주적, 자유방임적 리더십으로 구분된다. 기업이 처한 상황에 따라 요구되어지는 리더의 성향은 달라진다. 이는 모든 상황에 적합한 유일최선의 리더십은 존재하지 않는다는 것이다. 또한 위의 세 가지 리더십은 연속선상에 있으며 조직 구성원들의 권한과 리더의 권한은 반비례하게 된다.

리더의 리더십은 부하에게 영향을 주고 부하의 영향력을 받게 된다(그림 1 참조).



(그림1) 리더십의 현대적 관점

출처: 이한검, 인간관계론, 형설, 1994. p. 413

이러한 리더십은 특성적인 측면으로 구분하여 교환적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누어진다. 이 두 가지 리더십은 동전의 양면처럼 함께 거론되어 왔다. 그러나 양자는 상반되는 개념을 내포하고 있다. 교환적 리더십과 변혁적 리더십의 특성을 비교하면 다음과 같다.

교환적 리더십의 특성

- 보상(노력에 대한 보상의 교환)
- 예외관리의 적극적 측면
(규정과 표준에 따른 격차인정)
- 예외관리의 소극적 측면
(표준과 다를 경우에만 개입)
- 자유방임
(책임 위양, 의사결정 회피)

변혁적 리더십의 특징

- 카리스마
(비전/사명감 제시, 존경과 신뢰 획득)
- 지적자극
(지식, 합리성 및 문제해결능력 증진)
- 개인적 배려
(개인에 관심을 둠)

위의 차이는 교환적 리더십과 변혁적 리더십 양자 중 어느 것이 좋고 어느 것이 나쁜 것을 의미하지는 않는다.

6시그마를 도입함에 있어서 조직구성원을 강화하고 업적의 높은 달성을 위해서는 이 두 가지가 모두 요구된다. 그러나 6시그마

2) Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Com, 1969, p.3.

3) 이한검, 인간관계론, 형설출판사, 1994, pp. 332-335

의 도입으로 조직의 변화가 불가피해지는 상황에서는 변혁적인 리더십이 보다 많이 요구되어진다.

2) 최고경영자의 리더십 역할

오늘날 국내기업은 최고경영자들에게 미래지향적인 리더십을 요구하고 있다. 이는 단순한 사회 전반적인 요구사항뿐이 아니라 기업이 대내외적인 경쟁력을 지니기 위하여 필수 불가결한 요구사항이다.

달성해야 할 비전과 목표가 있고 그것을 수행해야 할 과업과 그 같은 과업을 수행하기 위해 활용해야 할 자원이 필요한 곳에서는 리더십이 하나의 사회적인 현상, 혹은 기업에서 반드시 필요로 하는 하나의 능력이 되어 오고 있다. 이는 리더십이 비전과 목표 달성을 위해 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 과정으로 인식되고 있기 때문이다.

결국 모든 기업이나 조직에서는 가장 효과적인 리더십을 필요로 하고 있다. 또한 위와 같은 효과적인 리더십을 발휘할 유능한 리더로서의 최고경영자를 필요로 하고 있다. 이러한 유능한 리더의 리더십은 급변하는 기업환경에서는 더욱 절실히 요구되어진다.

3) 6시그마의 도입 목적

6시그마의 목적은 품질을 6시그마 수준으로 끌어올리는 것이 아니다. 향상된 품질과 능률이 6시그마의 직접적인 부산물이기는 하지만 6시그마는 근본적으로 수익성 향상을 목적으로 한다. 즉, 기업은 이익을 향상시킬 목적으로 6시그마를 도입하는 것이다. 6시그마 이전의 여타 품질 프로그램은 기업의 순이익 변화에 가시적인 효과를 발휘하지 못하였다 또한 품질향상이 수익성에 미치는 효과를 파악할 수 없는 조직은 수익을 향상하기 위해서 어떠한 변화가 요구되는지 알 수 없었다.

6시그마가 기업의 경영방법을 근본적으로 바꾸어 경영혁신의 장기적이고 미래지향적인 프로그램이지만 근본적으로 수익을 즉각 실현시키기 위해 설계되었기에 최고 경영자들에게 쉽게 다가갈 수 있었다.

이러한 6시그마의 혁신전략은 품질의 정의를 보다 확대하여 기업과 소비자에게 경제적 가치와 실질적 효용의 범위까지 포함하였다. 즉 품질이란 모든 비즈니스 관계에 있어서 고객과 기업을 위해 실현되는 가치부여의 상태를 의미한다.⁴⁾ 6시그마에 있어서 고객의

실질적 효용이란 형태와 적합성, 기능을 의미한다.

6시그마는 기업의 수익증대의 형태로 최대의 가치를 제공하며 소비자들에게 최저의 비용으로 고품질의 제품과 서비스를 제공함으로써 최대의 가치를 제공하는 것이다. 이러한 목적의 6시그마는 최고경영자의 강력한 리더십을 바탕으로 도입되기 시작하였다.

4) 6시그마 리더의 역할과 책임

6시그마의 추진에 있어서 역할과 책임의 분명한 정의는 매우 중요하다. 조직구성원들이 비전을 명확히 이해하고 궁극적으로 그들이 자신의 작업을 개선하고 특정한 6시그마의 도구를 적용 할 수 있어야 한다. 예를 들어 중역은 6시그마의 예산을 지원하며 강력히 추진해야 하는 역할과 책임이 있다. 이들은 초기에 6시그마를 도입할 때 중요한 중점 사항들을 결정하여야 하는 것이다. 그 외에도 중역들 중 핵심인물인 시니어 챔피언은 6시그마 프로젝트의 결과에 대해 각 사업부의 리더들과 책임을 지게 된다.

6시그마에 대한 다양한 리더십 책임을 충족시켜주고자 한다면 최고경영자는 위원회에 지나친 위임을 주는 것이 아니라 스폰서로서의 역할을 하여야 한다⁵⁾.

5) 6시그마 리더십 요소 및 체크리스트

조직 구성원들의 상황에 따른 성공한 6시그마 최고 경영자가 갖추어야 할 리더십의 요소는 다음과 같다.

첫째, 변화가 필요한 적절한 시기에 적용하는 능력을 갖추어야 한다

둘째, 카리스마를 지녀야 한다

셋째, 도전의식(현 상태 보다 발전적인)을 가지고 있어야 한다.

넷째, 비전에 의한 통솔력 (조직구성원들의 역할모델을 통해서)이다

위와 같은 6시그마 리더십의 요소는 (그림 2)의 체크리스트를 통하여 객관적으로 평가할 수 있다. 이 체크리스트는 최고경영자뿐만 아니라 6시그마 운동의 전개시 각 계층별 리더의 리더십 평가요소로도 활용할 수 있다. 이러한 평가를 통하여 보완되어야 할 부분과 시행이 잘되어지고 있는 부분을 파악하여야 한다.

4) 마이클 해리, 리처드 슈뢰더, 6시그마 기업혁명, 김영사, 2000. pp. 23-27.

5) 퍼터랜드 외 2인 공저, 6시그마로 가는 길, 볼푸레, 2001, pp.169-170.

리더십 요소	동료	하급자	우수인재	그외	비고
조직내에서 6시그마를 위해 공적으로 열렬하게 헌신					
6시그마를 성공적으로 적용하기 위해 충분한 자원을 제공					
사업처리관리 시스템을 만들					
사업처리관리 시스템을 유지					
비즈니스 품질자문단 회의에 규칙적으로 적절하게 참여					
재능을 가지고 세부적인 하부구조를 창조					
6시그마 훈련에 그들 자신을 포함시킴					
다른사람들을 위한 6시그마 훈련을 지지					

(그림2) 6시그마 리더십 체크리스트

6) 6시그마 리더십의 특성 및 측정

6시그마의 리더십의 특성은 일반적인 리더의 역할과 책임과 더불어 명확하고 강력한 추진력을 포함하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다⁶⁾

- 첫째, 공적위임-창조적인 6시그마를 위해 조직의 공적화를 하여야 한다.
- 둘째, 적극적인 자원의 지원(인력 및 물자)하여야 한다.
- 셋째, 경영관리시스템을 유지하고 창조하기 위한 시간의 투자하여야 한다.
- 넷째, 경영의 질적인 향상을 위해 적극적으로 창조하고 참여하여야 한다.
- 다섯째, Quality Leader와 Master Black Belt의 지위가 되기 위해서는 우수한 인재의 채용 및 하부 조직의 창조에 직접 참여해야 한다.
- 여섯째, Champions type course를 위해서 Green Belt 를 통한 6시그마 프로젝트와 트레이닝에 지원하고 관계 유지하여야 한다.
- 일곱째, 창조된 프로젝트가 성공하기 위해 리더는 전략적으로 관리하며 동기부여를 시켜야 한다.
- 여덟째, 외부 컨설턴트를 고용하여 객관적인 자료를 얻어야 한다.
- 아홉번째, 조직의 6시그마의 필요성을 창조하는 것을 포함시켜야 한다.

열번째, 6시그마가 조직의 비전을 제시하며 세부적인 결과와 행동을 포함하여야 한다

열한번째, 개인 또는 조직의 불만을 진단하고 반영하여야 한다.

열두번째, 6시그마의 문화를 평가하여야 한다.

열세번째, 6시그마를 조직의 구조와 시스템에 적용하여야 한다.

열네번째, 다른 특성으로 6시그마의 특성이 희박해지는 것을 방지하여야 한다

6시그마 리더십은 보다 나은 6시그마 리더가 되기 위해 행동지침이 필요로 한다. 이러한 행동지침은 피드백의 운용을 성공하기 위해서 가장 중요한 요소는 자기 평가를 필요로 하고 있다.

또한 경영자의 평가 활동과 대등한 사람은 Quality Leader로서 경영자 스태프로 부터 신뢰 받는 조언자이다.

6시그마의 훌륭한 지도자는 건설적인 비평을 발전시키려고 하며 시간에 따른 변화를 기대하지 말고 명확하고 발전을 위한 행동을 추천하며 항상 제시되어야 한다.

이를 위하여 6시그마가 구현되는 첫해에는 최소한 3개월 단위로 동료평가를 하여야 한다. 또한 Quality Leader가 동료나 하급자 그리고 우수한 인재에게 재평가 받는 것을 제안하여야 한다. 마지막으로 피드백이 가치를 지니려면 명확하고 세밀해야 하며 변화에 대한 제안은 명백하게 제시되어야 한다.

7) 6시그마를 위한 최고 경영자 리더십

6시그마를 도입하여 성공을 거두기 위해 최고 경영자가 지녀야 할 요소 중 하나는 강력한 리더십이다. 즉, 최고경영자의 정확한 현실인식과 강력한 리더십은 6시그마의 성공을 위한 필수 불가결한 요소인 것이다⁷⁾. 카리스마적인 리더십을 바탕으로 조직 구성원들에게 확실한 비전과 사명을 제시하여야 한다.

6시그마의 성공적인 리더십을 발휘하기 위해서 최고 경영자는 조직 구성원들의 성숙도와 상황의 요구에 맞는 리더십을 선택하여야 한다. 조직구성원들의 성숙도가 높을 경우에는 위양적인 리더십을 발휘하여야 한다 조직구성원들의 성숙도가 낮을 경우에는 높은 데서 낮은 쪽으로 점차 참가적→설득적→지시적으로 리더십을 발휘하여야 한다.

이는 조직구성원들의 성숙도에 따라 과

6) George Eckes, Making Six Sigma Last, John Wiley and sons. ins 2001. pp.186-188.

7) 박성현, 이명주, 정목용, 6시그마 이론과 실제, KSA 한국표준협회, 2000, p. 108

업 지향적인 성향을 높게 하여 점차로 성숙도가 높아질수록 인간 지향적인 성향을 높게 하여야 한다. 조직구성원들의 자율성이 높은 연구직이나 서비스업종에서는 과업 행동과 인간관계 모두를 최소화하는 것이 바람직하다.

최고경영자뿐만 아니라 기업구성원들은 자신이 속한 기업의 수준이 우수하다고 자평하기 쉽다. 이때 최고 경영자는 현재 우리 기업의 수준을 시그마 수준으로 평가할 경우 어떤 정도인가를 정직하게 평가한 후 이를 전사적으로 알림으로써 현실에 대한 정확한 인식과 새로운 도전의식을 불러 일으키고 이를 바탕으로 전사적인 위기 의식의 공감대를 형성하여야 한다.

이러한 위기의식의 공감대 속에서 최고 경영자의 강력한 리더십과 추진력이 6시그마에 대한 성공의 가장 중요한 요소라 할 수 있다.

최고 경영자는 6시그마에 대한 확실한 비전과 장기적인 발전 방향을 제시하고 모든 조직 구성원들이 비전에 공감하고 새로이 도전하려는 도전의식을 갖도록 동기부여를 하며 인내심을 가지고 나가야 한다. 만약 과거의 단기적 경영혁신 활동의 일반적인 물결의 하나로 6시그마를 치부할 경우에는 경영혁신 활동으로서의 6시그마는 실패할 것이다.

6시그마를 연구하는 학자들은 최고경영자들에게 강력한 추진력과 리더십을 바탕으로 한 다음의 8개의 책임을 요구하고 있다⁸⁾.

- 첫째, 강력한 근거를 개발하라.(6시그마의 필요성에 대한 신념 및 의지)
- 둘째, 실행을 계획하고 적극적으로 참여하라.
- 셋째, 비전과 마케팅 계획을 창출하라
- 넷째, 강력한 옹호자가 되어라
- 다섯째, 확실한 목표를 세워라
- 여섯째, 자신과 주위 사람들과 책임감을 유지하라
- 일곱째, 성과의 확실한 측정을 요구하라 (장단기적인 성과측정을 요구하라)
- 여덟째, 성과와 퇴보를 유지하라

8) 6시그마와 변혁형 리더십

경영혁신의 방법으로 도입되어 온 6시그마는 기업경영의 변혁을 가져오고 있다. 이러한 변혁을 관리하기 위해서는 조직의 위기를 통찰하고 새로운 비전을 제시하고 적절한 방

향으로 사람들을 이끄는 변혁형의 리더십이 요구되어 진다.

모든 경영혁신의 방법들을 도입할 경우 일반적으로 강력한 추진력을 지닌 리더십을 필요로 하고 있다고 한다. 이러한 강력한 추진력을 지닌 리더십이 변혁형 리더에 의해 추진된다면 보다 확실한 성과를 나타내게 된다.

카리스마적 리더십 혹은 영감적 리더십 또는 상징적 리더십이라 변혁적 리더십은 6시그마와 같은 새로운 경영혁신의 기법들을 조직에 적용할 경우 다음과 같은 이유로 그 필요성을 절감하게 된다.

첫째, 많은 대규모의 기업이 복잡하고 급격한 환경의 변화에 직면하여 변혁의 필요성을 절감한 시기에 그 방법의 하나로 6시그마를 도입하기 때문이다.

둘째, 기존의 리더십이 리더의 비중을 간과하고 있으므로 리더의 통찰력이 배제되어 6시그마와 같은 새로운 경영혁신 기법이 도입될 때 리더의 의사결정이 영향력을 미치지 못하기 때문이다.

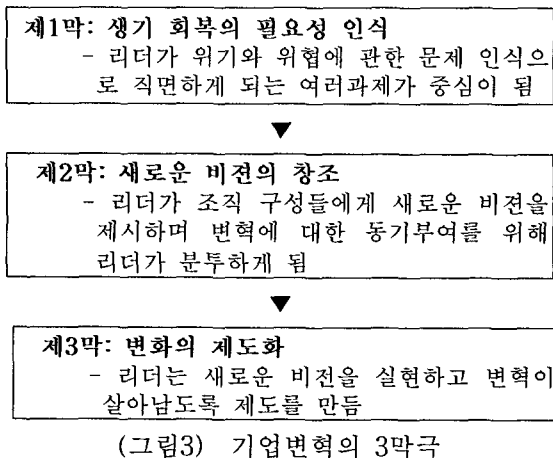
변혁적 리더십의 소유자인 변혁적 리더는 6시그마의 성공적인 수행을 위하여 다음과 같은 관점을 지녀야 한다

- 첫째, 비전을 6시그마의 조직 구성원에게 제시하여야 한다.
- 둘째, 카리스마로 강력한 추진력을 행사하여야 한다
- 셋째, 상징성으로 영웅을 식별하고 특수한 보상을 하며 탁월성과 높은 업적을 기념하기 위해 자발적이고 계획적인 행사를 하여야 한다
- 넷째, 자격부여로 각각의 벨트에 6시그마 전개를 위한 장애물을 제거해주고 책임을 지고 스스로 도전자의 업무를 위양하여야 한다
- 다섯째, 지적몰입으로 문제에 대한 인식과 해결방안을 적극적으로 탐색하여 조직구성원들의 높은 정신적인 조직몰입을 요구한다
- 여섯째, 언행의 일치로 신뢰와 믿음을 얻어야 한다.

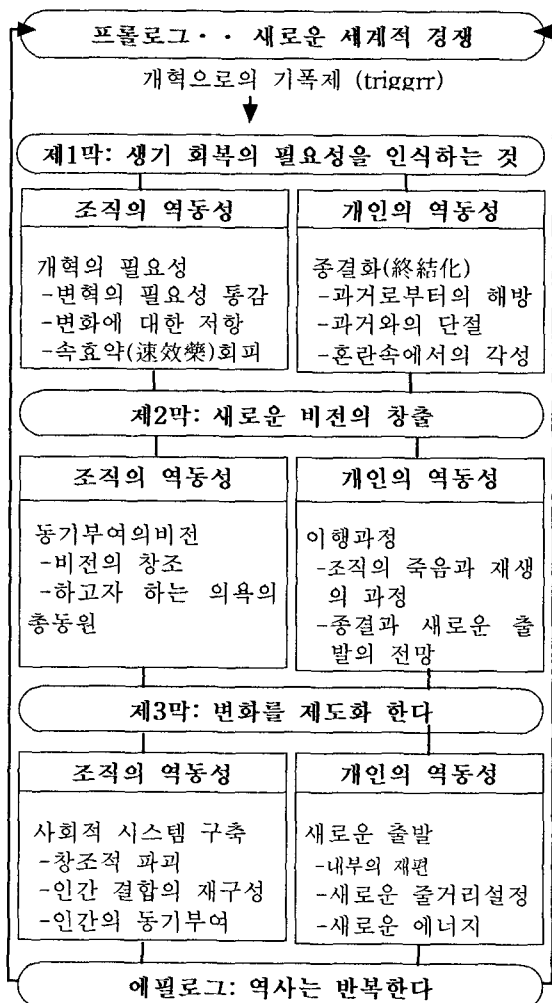
미시간대 경영대학원의 N. 티시는 기업이 변화의 필요성을 인식하고 이를 해결하고자 하는 모습을 (그림 3)의 3막으로 구성된 연극에 비유하고 있다⁹⁾

8) 피터팬드 외 2인 공저, 6시그마로 가는 길, 물푸레, 2001. pp.161-168

9) 전개서 p. 218



위의 그림3을 조직과 개인으로 구분하여 살펴보면 그림4와 같다. 즉 조직이나 개인 어느 한부분만이 변혁의 주체가 될 수 없다는 것이다.



(그림 24 변혁형 리더십의 구성도

출처: N.M. 티시, 현상 변혁형 리더, 다
이아몬드社, 1988.

변혁을 촉매로 추진력을 지닌 리더를 변혁형 리더라 하며 그의 리더십을 변혁형 리더십이라 한다. 변혁형 리더십은 보다 빠른 정보를 가지고 조직의 혁신적인 변혁을 이루고자 하는 6시그마의 최고 경영자들이 지녀야 할 리더십이라 할 수 있다. 변혁형 리더는 조직의 위기를 재빨리 파악하여 조직 구성원들에게 경고한다 그리고 새로운 비전을 조직 구성원들에게 제시하여 공감대를 형성하여야 한다.

이러한 변혁형의 리더십은 강력한 카리스마와 민주적인 의사결정을 수반하여야 하며 또한 자율성을 부여직원들의 주어야 한다. 즉, 직종과 상황에 따른 적절한 리더십의 성향을 지녀야 한다.

6시그마 혁신 전략은 단순한 품질향상 프로그램이 아니라 기업경영프로그램이다. 기업의 모든 구성원들이 그 방법론을 이해하고 실행할 책임을 가져야 한다. 전략적인 6시그마는 기업전체의 변혁을 요구하게 되며 기업과 고객의 요구를 개인의 요구와 연계시키게 된다. 상황에 따른 변혁적인 리더십은 6시그마의 성과를 높이게 된다.

3. 결론

조직에 경영혁신의 일환으로 6시그마를 도입하고자 하는 최고경영자는 변혁적이고 위협을 긍정적으로 받아들이는 리더십을 가져야 한다. 6시그마에 대한 이해와 강력한 추진력을 뒷받침하여야 한다. 기존의 전제주의나 민주주의형 혹은 자유방임적의 어느 한쪽에 치우쳐서 조직에 예측되는 정태적인 리더십을 배제하여야 한다. 철저한 자기관리 속에서 기업의 생존을 위하여 기업이 처한 상황에 따른 동태적인 리더십을 발휘할 때 비로소 조직 내에서 강력한 리더십을 발휘할 수 있게 된다.

최고경영자의 리더십은 6시그마의 중요한 성공요인이다. 6시그마의 성공적인 결과를 얻기 위한 리더십을 발휘하기 위하여 최고경영자는 다음과 같이 노력하여야 한다.

- 첫째: 최고경영자의 특성을 파악하여야 한다
- 둘째: 자신의 기업이 얼마나 잘하고 있는지 자료를 모으는 방법을 연구하여야 한다.
- 셋째: 자기평가를 통한 리더의 역할을 평가하여야 한다.
- 넷째: 피드백이 명백하여야 한다- 건설적

이고 리더십이 있는 비평은 측정할 수 있는 피드백을 지녀야 한다

즉 6시그마의 리더십은 말이 아닌 행동을 통해 발휘되어야 하는 것이다.

6시그마는 기업 조직의 어느 한부서나 조직 구성원 일부 혹은 개인의 노력으로 이루어지는 것은 아니다. 조직 구성원의 자발적이고 능동적인 참여가 반드시 필요하다. 이러한 참여를 유발하고 동기를 제공하는 능력을 지니고 있어야 하는 것이 최고 경영자의 직무이다. 명령하달체제의 강력한 리더십은 조직 구성원들의 비협조 혹은 반발로 이어질 수 있다. 이에 최고경영자는 본인뿐만 아니라 중간관리자들에게도 변혁형 리더십을 요구하여 조직 전체가 6시그마에 적합한 리더십 체계를 이룩하여야 한다. 이러한 변혁적인 리더십 체계는 21세기 기업이 이룩하여야 할 새로운 경영정책의 과제이다.

마지막으로 6시그마가 도입되어 정착된 기업들이나 조직을 대상으로 변혁적인 리더십이 6시그마에 미치는 영향에 대한 실증적인 연구가 추후에 이루어져야 한다.

11. Mikel Harry, PH.D., and Richard Schroeder, 2000

12. N.M. 티시, 현상 변혁형 리더, 다이아몬드社, 1988

참고문헌

1. 김상부 외 4인 공저, 우리나라 기업의 6시그마 적용을 위한 방안, 대한산업공학회 춘계학술대회, 논문집, 1998
2. 마이클 해리, 리처드 슈뢰더, 6시그마 기업혁명, 김영사, 2000.
3. 박성현, 이명주, 정목용, 6시그마 이론과 실제, KSA 한국표준협회, 2000,
4. 아오키야스히코, 6시그마 경영, 21세기 폭스, 1999
5. 이한검, 인간관계론, 형설출판사, 1994,
6. 피터팬드 외 2인 공저, 6시그마로 가는 길, 물푸레, 2001.
7. 황명수, 서문석 역, 하버드 비즈니스 스쿨에서 가르치는 MBA 경영전략 125가지, 시사영어사, 1999.
8. Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Com, 1969,
9. George Eckes, Making Six Sigma Last, John Wiley and sons. ins 2001.
10. George Eckes, The Six sigma Revolution, John Wiley and sons. ins 2001.