

## 經營陣(Top Management Team) 研究에 관한 批判的 考察： 社會連結網觀點 및 張力觀點의 導入

白允晶\*

———〈目 次〉————	
I. 序 論	III. 經營陣 研究의 批判的 考察
II. 經營陣 研究의 概觀	IV. 結 論

### I. 序 論

어떤 조직이든지 최고경영자를 포함한 능력있는 경영진의 존재는 기업경영차원에서 볼 때 기업의 지속적인 발전에 커다란 성공요인으로 지적되고 있다. 최고경영자를 포함한 경영진은 조직내 여러 활동들을 조정·통제하는 통합의 기능 및 조직의 주요사항에 대한 의사결정집단으로서의 역할을 수행한다. 특히 조직을 둘러싼 내·외 환경의 변화가 그 어느 때보다도 급속히 변화하는 지금, 보다 능력있는 경영진의 존재는 조직이 경쟁적 우위를 점하는데 있어서 무엇보다도 중요한 요인으로 부각되고 있다.

최근 전략분야에서도 전략형성 및 조직성과에 대한 경영진의 역할에 대해서 관심이 제기되고 있다. 경영진에 대한 관심은 조직이론 분야에서 그리 새로운 것은 아니지만 (Barnard, 1938), Hambrick & Mason (1984)의 최고경영층관점(Upper Echelon Perspective: 이하 UEP)의 연구가 대두됨에 따라 보다 체계적인 연구가 가능하게 되었다. UEP에서는 조직의 전략적 선택 및 성과가 기업내 최고경영자를 포함한 경영진 (Top Management Team : 이하 TMT)의<sup>1)</sup> 특성과 관련된다는 사실을 기본 전제로

\* 이화여자대학교 강사

1) 일반적으로 조직이론이나 전략분야에서는 최고경영자를 포함한 기업의 경영진을 "Top Management Team"으로 명명하고 있다. 이를 직역하면 '최고경영자집단'이지만, 우리나라 기업들에서 통상 사용되고 있는 '경영진'이라는 표현으로 이를 대신하고자 한다. 따라서 이하 본 논문에서는 Top Management Team의 약자인 'TMT'와 '경영진'을 혼용해서 사용하고자 한다. 이때 경영진은 최고경영자를 포함한 이사급 이상의 임원을 대상으로 한다.

하고 조직에 영향을 미치는 경영진의 특성 규명에 연구의 초점을 두고 있다. 이러한 관점에 기초하여 최근 들어 경영진이 조직의 전략이나 혁신 및 성과 등에 미치는 영향에 대한 논의가 활발히 진행되고 있다(예, Bantel & Jackson, 1989; Haleblian & Finkelstein, 1993; Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994).

그러나 경영진의 특성이 조직에 미치는 영향에 관한 많은 연구노력에도 불구하고, 이에 관한 다양한 실증연구가 아직까지 이루어지지 못하고 있을 뿐만 아니라 연구가 이루어졌다고 하더라도 일관된 연구결과가 제시되지 못하고 있는 실정이다. 이에 대해서 본 논문에서는 지금까지의 TMT 연구에 관한 통합적 연구들을 검토하고, 이를 연구를 TMT 차원의 포괄성 문제와 최고경영자가 다른 TMT 구성원들에 미치는 영향력 문제를 중심으로 비판적으로 고찰하고자 한다. 또한 이러한 문제의 해결책으로서 사회연결망관점과 파워관점의 도입을 제시하고자 한다.

## II. 經營陣 研究의 概觀

### 1. 경영진 연구의 대두배경

조직의 관리자들, 특히 최고경영자를 포함한 경영진이 조직에서 차지하는 역할의 중요성에 대해서는 오래 전부터 연구자들 사이에 어느 정도 합의가 이루어져 왔었다(Barnard, 1938; Selznick, 1957). 그럼에도 불구하고 조직에서의 경영진에 관한 대부분의 논의는 주로 대중적인 기업 관련 잡지에서만 이루어져 왔으며, 조직이론분야에서 이를 체계적이고 종합적으로 다룬 연구는 1980년대 초반에 이르기까지 활발하게 진행되지 못했다(Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 1989). 그것은 TMT라는 연구주제 자체가 개인과 조직 및 조직을 둘러싼 환경이라는 세 가지 분석 수준에 대해서 종합과학적인 접근방법을 요구한다는 사실과 더불어 현실적으로 조직내 TMT에 관한 정확한 자료수집의 어려움 때문으로 볼 수 있다.

그러다가 1984년 Hambrick & Mason이 TMT와 조직성과의 관련성에 이해를 위해서 최고경영층관점을 소개함으로써 관리자, 특히 조직의 지배적 연합세력(dominant coalition)인 경영진에 대한 관심이 제기되었다. Hambrick & Mason은 여기에서 지금

까지 기술·경제적 요소에만 초점을 두고 조직현상을 설명하는 거시조직 분야에서의 연구 태도를 비판하면서, 조직에서 강력한 권한을 소유한 행위자인 TMT의 역할을 강조하고 이에 관한 체계적이고 통합적인 연구의 필요성을 지적하고 있다. 이러한 조직의 최상위계층(upper echelon)에 대한 관심은 다양한 조직 현상에 대해 보다 높은 예측력을 제공해 주며, 조직내 최고경영자집단의 선발과 개발에 보다 유용한 지침을 제공해 줄 수 있다는 점에서 의의가 있다(Hambrick & Mason, 1984). 이와 같이 조직성과 및 외부환경에 대한 조직의 대응양식에 TMT가 영향을 미친다는 연구들에 기초하여(Dutton & Duncan, 1987; Kiesler & Sproull, 1982), TMT에 관한 일련의 연구가 이루어지게 되었다(예, Kotter, 1982; Gupta & Govindarajan, 1984; Hambrick & Mason, 1984).

## 2. 경영진 연구의 기본 가정

Hambrick & Mason(1984)이 제시한 UEP의 기본 전제는 TMT의 특성이 조직의 성과 및 전략에 영향을 미친다는 것이다. 이 주장은 조직에서 이루어지는 복잡한 의사결정이 완전합리성에 기초하여 이루어지기보다는 의사결정자들의 신념, 지식, 가치 등과 같은 여러 행위적 요소들에 의해서 영향을 받는다는 의사결정 학파의 주장에 근거하고 있다(Finkelstein & Hambrick, 1990). 의사결정에 대한 행위적 관점은 특히 조직에서 복잡하고 불확실한 과업을 처리해야 하는 경영진에게도 적용될 수 있다. 조직에서의 관리자들은 수많은 정보에 기초하여 그때 그때의 상황에 따라 적절한 판단과 대처를 해야 하는데, 이때 인지능력의 한계로 인해서 관리자들은 완전합리성에 의하여 행동하기보다는 평소의 신념이나 가치에 의존하여 행동한다는 것이다. 이러한 인간에 대한 제한된 합리성(bounded rationality) 가정에 기초하여(Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958), UEP는 관리자 개인의 인지적 특성 및 가치가 관리자의 현실에 대한 지각에 영향을 미치며, 현실에 대한 관리자의 지각은 조직의 전략적 선택뿐만 아니라 조직성과에도 영향을 미침을 주장하고 있다. 환경의 변화압력에 대한 조직의 반응은 조직 내 TMT가 이를 어떻게 해석하느냐에 따라 달라지게 되며, 이때 TMT는 기업과 외부 환경간의 관계에 있어서 주요한 연결고리가 된다(Wiersema & Bantel, 1992).

이와 같이 UEP는 전략적 선택관점(strategic choice perspective)을 반영함으로써 (Hambrick & Mason, 1984), 환경에 대한 조직의 반응에 있어서 기본적으로 결정론

적인 입장을 취하는 조직군생태학 관점(Hannan & Freeman, 1977)이나 생애주기 모델(Quinn & Cameron, 1983)과 대립되는 입장을 취하고 있다.

### 3. 경영진 연구의 두 가지 특징

UEP에 기초한 TMT 연구에서는 TMT라는 '집단'을 연구의 분석 단위로 한다는 점과 인구통계 접근법을 취한다는 점을 특징으로 하고 있다. 이에 관해서 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 연구의 분석 단위

TMT 연구에서는 기본적으로 조직의 최고경영자 개인보다는 TMT라는 '집단'을 분석의 단위로 삼고 있다. "Top Management Team"이라는 표현은 Bourgeois(1980)의 연구에서 최초로 제시되었지만, 일찍부터 Cyert & March(1963)나 Thompson(1967)은 조직에서 효과적인 리더쉽이 발휘되기 위해서는 전체 중역집단의 참여가 필요함을 지적하였다. 그러나 본격적으로 TMT에 대한 연구가 이루어진 시점은 Hambrick & Mason(1984)의 UEP가 대두된 이후로 볼 수 있다(예, Hambrick, 1981; Bantel & Jackson, 1989; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Vinary, Tushman, & Romanelli, 1992). 이를 계기로 조직이론 연구에서는 조직내 최정상을 점하는 최고경영자만을 다루는 연구태도에서 벗어나 TMT 또는 경영진(constellation of executives)에 대한 연구로 그 영역을 확장시킬 수 있게 되었다(Hambrick, 1994). 이 때, TMT란 공동의 노력을 통해서 조직의 전략과 성과에 영향을 미치는 의사결정 집단을 의미한다. TMT는 구성원 개개인의 관점이나 성격, 그리고 파워의 상호작용을 통해서 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미친다(Wiersema & Bantel, 1993). 이러한 TMT 개념은 곧 Cyert & March(1963)가 제시한 지배적 연합집단(dominant coalition)을 의미하는 것으로서, 이들은 경영관리를 경영진에 의한 공유된 노력의 결과로 정의하였다. 실제로 대규모의 복잡한 현대 기업조직에서 모든 관리책임이 최고경영자 개인에게 집중되기보다는 다른 TMT 구성원들에게 분산된 상태에서 조직이 운영된다고 볼 때, TMT에 대한 관심은 조직현상에 대한 보다 설득력 있는 설명을 위해서 필요하다(Drucker, 1985).

TMT라는 집단을 조직 연구의 분석 단위로 채택할 경우 얻을 수 있는 이점으로는 무엇보다도 먼저 TMT 구성원들이 소유하고 있는 특성들의 분포(dispersion) 및 구성원들간 관계의 역동성이 조직에 미치는 영향에 관해서 연구할 수 있다는 점이다. 따라서 최고경영자만을 단독으로 연구하기보다는 최고경영자와 어느 정도 권력을 공유하고 있는 TMT를 연구하는 것이 이론의 예측력을 높이는 것으로 지적되고 있다(Wiersema & Bantel, 1992). 예를 들면, Vinary, Tushman, & Romanelli(1992)는 최고경영자 승계에 관한 불일치한 연구결과들(예, Carroll, 1984; Friedman & Singh, 1989)을 해결하기 위한 한 가지 방법으로서 최고경영자 개인이 아닌 최고경영자를 포함한 TMT를 연구의 분석단위로 할 것을 주장하고 있다. 이외에도 조직의 최고경영자 단독보다 최고경영자를 포함한 경영진이 조직현상을 설명해 주는 보다 나은 예측치가 된다는 사실이 몇몇 실증연구들을 통해서 지지되었다(예, Hage & Dewar, 1973; Gupta, 1988; Bantel & Jackson, 1989; Ancona, 1990). 이러한 TMT에 대한 관심을 계기로 TMT는 조직연구에 있어서 새로운 주요한 분석 단위로 대두되었다.

## 2) 인구통계 접근법의 채택

TMT 연구의 또 다른 특징은 인구통계 접근법(organizational demography approach)에 기초한다는 것이다. 즉, TMT 구성원들의 인구통계 특성을 그들의 심리적, 인지적 특성을 반영하는 대체요인(proxy)으로 파악한다.

원래 '인구통계(demography)'란 연구대상이 되는 사회적 실체의 나이, 성별, 교육수준, 재직 또는 주거기간, 인종 등과 같은 기본적인 속성들의 구성을 의미한다(Pfeffer, 1983). 이 개념은 이미 사회학, 정치학, 그리고 소비자 행동학과 같은 타 학문분야에서 사용되어 왔지만, 조직이론 분야에서는 Pfeffer가 1983년에 발표한 "Organizational Demography"라는 논문을 계기로 본격적으로 논의되기 시작했다.

Pfeffer는 이 논문에서 지금까지 조직이론 연구상에서의 문제점을 다음과 같이 지적하면서 인구통계 개념의 중요성을 주장하고 있다. 그는 우선 수많은 가설적 구성개념인 심리측정변수들(예, 태도, 욕구, 가치, 인지 등)에 의해 대부분의 조직연구가 이루어지고 있는 연구경향을 비판하고 있다. 즉, 심리측정 변수는 직접적인 관찰이 불가능하기 때문에 개념에 대한 타당성 및 신뢰성의 검증이 힘들뿐만 아니라, 연구대상이 되는 변수와

여러 영향요인들간에 발생할 수 있는 수많은 상호관계의 가능성은 이론의 경제성 원칙에도 벗어난다는 것이다. 또한 이러한 심리측정변수들이 다양한 조직현상들에 대해 매우 낮은 수준의 설명력을 제공해 주고 있음을 지적하고 있다. 개인수준의 심리과정에 치중된 연구경향은 결국 조직내에서 실제로 일어나고 있는 다양한 관계들을 다루지 못한다는 점에서 실무적 측면에서 볼 때에도 그 의미를 상실하게 된다(Pfeffer, 1989). 이상의 문제점들을 해결하기 위한 하나의 대안이 바로 인구통계 변수의 사용이다. 개인의 인지적 기초는 개인적 배경과 훈련을 통한 경험에 의해서 진화되기 때문에(Cyert & March, 1963), 인구통계 특성은 이러한 인지적 요인들을 대신하여 조직현상을 이해하는 데 주요한 도구가 될 수 있다는 것이다(Wiersema & Bantel, 1992).

이와 같이 인구통계 변수의 사용은 다른 심리측정 변수들에 비해서 그것이 지닌 높은 객관성과 경제성, 이해가능성, 논리적 일관성, 예측력, 그리고 검증가능성의 이점을 가지고 있다. 그러나 지금까지 나온 대부분의 TMT 연구에서 인구통계 변수를 사용하는 보다 직접적인 이유는 TMT의 인지적·심리적 측면을 직접 측정하는데 따르는 현실적인 어려움에서 찾을 수 있다(Hambrick & Mason, 1984). 현실적으로 설문이나 인터뷰를 통한 자료수집이 어려운 TMT 연구 분야에서 객관적이고 직접적인 속성을 갖는 인구통계 변수의 사용은 연구의 편이성을 높여 주기 때문이다(Pfeffer, 1981, 1983; Hambrick & Mason, 1984; Fekula, 1994).

이러한 인구통계 접근법이 조직이론 연구에 미친 영향은 다음 세 가지로 요약될 수 있다(Pfeffer, 1989).

첫째, 조직이론 연구에서 인구통계 접근법을 사용함으로써 얻을 수 있는 가장 큰 효과는 이것이 비록 개인수준의 자료에 기초한 것일지라도, 사실상 이를 통해서 집단수준에서의 속성을 파악할 수 있다는 사실이다. 즉, 어떤 집단내 인구통계 특성들의 분포 또는 구성을 개별 구성원들이 소유하고 있는 특성들의 단순한 합(composite aggregation)으로 산정하였더라도, 그 효과는 개인수준에서의 인구통계 특성들의 단순한 합 이상을 의미한다는 것이다(Pfeffer, 1983). 왜냐하면 실제 조직 구성원들간의 인구통계 속성의 유사성은 조직에서의 대인관계를 형성함에 있어서 가장 중요한 기초를 이루기 때문이다(Pfeffer, 1989). 예를 들면 대부분의 조직 구성원들은 입사동기(Pfeffer, 1989)나 대학 선·후배(이장원, 1995)와 같이 인구통계적인 특성의 유사성을 그들간에 이루어지는 일차적인 상호작용의 근거로서 사용하고 있다. 이와 같이 인구통계 관점은 조직연구를

수행함에 있어서 개인의 심리적 측면만을 연구하는 태도에서 벗어나 객관적으로 측정 가능한 특성을 다룸으로써 이들간의 구성적 그리고 관계적 측면에 대한 관심을 불러일으키는 계기를 만들었다. 따라서 조직에서 일어나는 다양한 현상 및 관계의 연결망에 대한 이해를 높일 수 있게 되었다.

둘째, 인구통계 접근법은 심리과정(intrapsychic processes)보다는 측정가능한 속성에 대한 관심을 불러일으켰다. 인구통계 관점에서는 심리적 통합, 응집력, 그리고 커뮤니케이션과 같은 심리과정에 관한 변수들이 인구통계 변수를 통해서 파악될 수 있다고 보기 때문에 이들에 대한 직접적인 측정을 필요로 하지 않는다. 이러한 인구통계 접근법의 특성으로 인해서 TMT 연구의 편이성이 제고되었다.

끝으로 인구통계 접근법은 세대, 세대변화, 그리고 사회구조의 상대적인 지속성 등과 같이 지금까지 조직이론 연구에서 상대적으로 간과되어 왔던 연구주제들에 대한 관심을 불러일으켰다. 이러한 연구주제들은 조직변환을 일으키는 또 다른 중요한 메커니즘이 되기 때문에 인구통계 관점은 조직변환에 대해 보다 폭넓은 시각을 제공해 준다.

이상과 같이 인구통계 관점에 기초한 TMT 연구는 조직내 최고경영자집단의 선발 및 훈련·개발시에 보다 실질적인 지침을 제공해 줄 수 있을 뿐만 아니라, 동일 산업내 경쟁기업에 대한 보다 효과적인 대응방안을 제공해 준다는 이점이 있다. 경쟁기업에서 최근에 새로 채용한 TMT 구성원의 인구통계 특성이나 그 기업내 TMT 구성원들의 전반적인 인구통계 특성의 분포를 안다면 그렇지 못한 경우보다 적절한 대응전략의 수립이 용이할 것이다(Hambrick & Mason, 1984).

이와 같이 UEP에 기초한 TMT 연구는 조직현상에 대한 새로운 접근을 시도하였다는데 그 의의가 있지만, 다음 장에서 논의될 몇 가지 문제점들을 가지고 있다. 이러한 문제점들은 TMT에 관한 많은 연구노력에도 불구하고 아직까지 TMT 특성이 조직에 미치는 영향에 대한 통일된 견해를 확립시키지 못한 주요한 원인이 된다. 따라서 다음 장에서는 지금까지의 TMT 연구에 관한 비판적 고찰을 통해서 UEP에 근거한 TMT 연구의 문제점을 검토하고 이의 해결을 위해서 타 연구접근법과의 연계를 시도해 보고자 한다.

### III. 經營陣 研究의 批判的 考察

#### 1. 경영진에 대한 통합적 연구

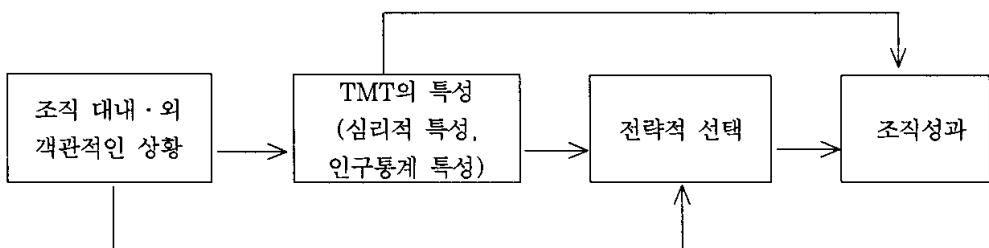
##### 1) TMT에 대한 통합적 연구: 개념적 연구

###### (1) Hambrick(1984, 1989, 1994)의 연구

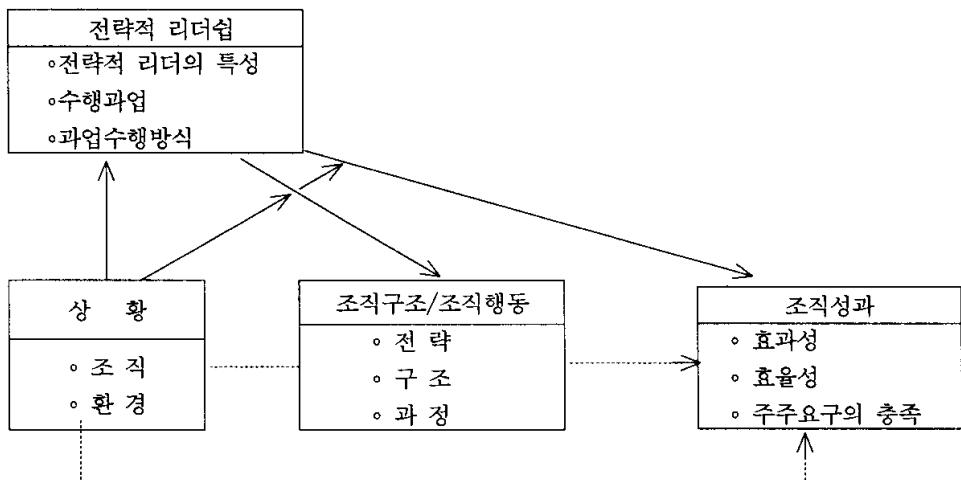
Hambrick은 Mason과 더불어 1984년에 TMT에 대한 체계적인 연구를 위해서 최고경영총관점(Upper Echelon Perspective)을 제시한 이후, 두 편의 논문을 통해서 UEP에 근거한 TMT 연구의 포괄적인 개념적 틀을 수립하였다. 그의 이러한 일련의 연구들을 정리하면 다음과 같다.

우선, Hambrick & Mason은 1984년 기술·경제 요소에만 초점을 둔 기존의 전략연구를 비판하면서 조직의 TMT에 관심을 두고, 이들이 조직의 전략적 선택 및 성과에 미치는 영향을 다룬 UEP를 제시하였다. 이때 기본전제는 조직의 성과 및 전략에 TMT의 인지적 측면 및 가치가 반영된다는 것이다. UEP에 의한 TMT 연구의 특징은 조직내 최고경영자 개인보다는 최고경영자를 포함한 TMT를 연구의 분석단위로 하며, TMT의 인지적 측면에 대한 대체요인(proxy)으로서 직접적인 관찰이 가능한 인구통계 특성을 다루었다는 점이다. 이러한 UEP에 근거한 TMT 연구의 의의는 조직의 최고경영자가 아닌 TMT의 인구통계 특성에 관심을 둘에 따라 TMT 특성들의 분포를 연구에 포함시켰다는 점과 TMT가 조직에 미치는 영향에 관한 통합적인 모델을 제시함으로써 조직의 전략적 변화와 성과에 보다 높은 설명력을 제공할 수 있었다는 점이다. 이러한 UEP 연구를 계기로 인구통계 접근법에 기초한 TMT에 대한 연구가 본격적으로 이루어지게 되었다. Hambrick은 이 후 1989년 논문에서 최고경영총(upper echelon)이라는 용어가 전략적 리더들의 개인적인 특성만을 반영한다는 점에서 제한적임을 지적하고 있다. 그는 최고경영총보다 포괄적인 의미인 전략적 리더십의 사용을 주장하고 있다. 이때 전략적 리더십은 전략적 리더들의 개인적 특성뿐만 아니라 이들이 수행하는 과업 및 과업수행 방식과 같은 세 가지 차원으로 구성되며, 이러한 전략적 리더십과 환경, 조직구조 및 행동, 그리고 조직성과 간의 관련성에 관한 통합적인 모델을 제시하고 있다.

〈그림 III-1〉 Hambrick &amp; Mason(1984)의 연구모델



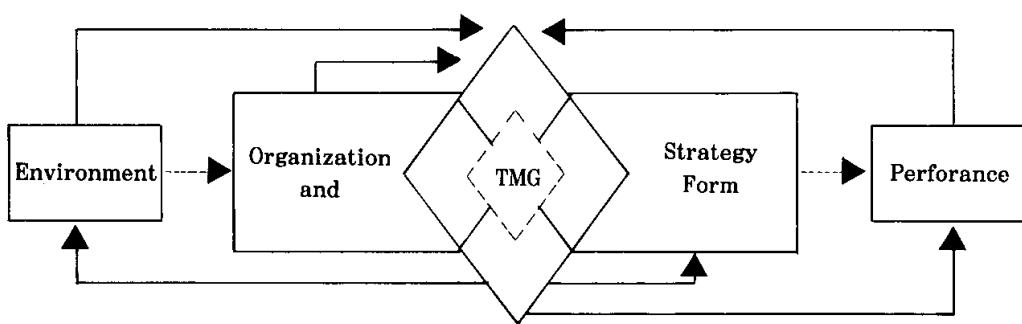
〈그림 III-2〉 Hambrick(1989)의 연구모델



Hambrick은 1994년 논문에서 TMT에 관한 많은 연구가 이루어졌음에도 불구하고 지금까지 TMT와 조직성과 간에 일치된 연구결과가 제시되지 못하는 이유를 Top Management "Team"이라는 부적절한 용어의 사용에서 찾고 있다. 실제 조직에서의 최고경영자집단은 일반적인 의미의 소집단처럼 높은 상호의존성을 갖고 있지 않기 때문에 Top Management Team보다는 Top Management "Group"이라고 명명하는 것이 보다 적절하다고 주장하면서, TMG의 차원을 인구통계 구성차원, 역할 및 역할구조 차원, 인센티브차원, 과정차원, 그리고 TMG의 리더인 최고경영자라는 5개의 차원으로

로 구분하고 있다. 이때 TMG란 이상의 5가지 차원들이 상호작용하여 형성된 다차원적인 개념이며, 이러한 5가지 요소들이 TMG가 처한 제반 상황적 요인들(환경 및 조직과 전략의 형태)과 적합관계를 이룰 때, 조직의 성과는 향상되는 것으로 보고 있다. 이러한 TMG 모델은 지금까지 인구통계 차원만을 고려한 TMT연구에서 벗어나 TMT를 구성하는 여러 차원들에 관한 종합적인 연구를 시도했다는 점에서 의의가 있다.

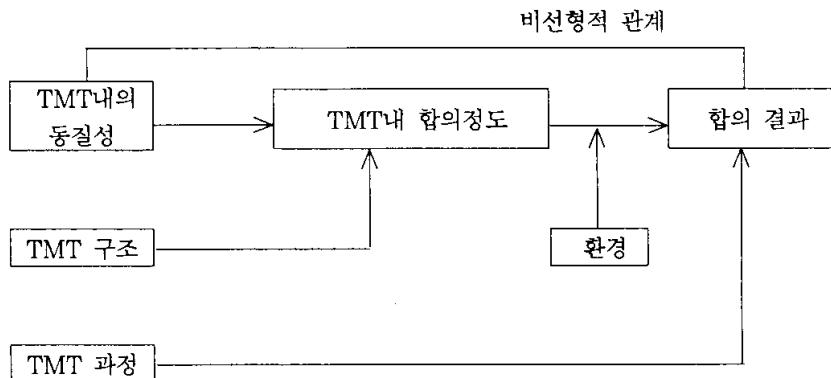
〈그림 III-3〉 Hambrick(1994)의 연구모델



#### (2) Priem(1990)의 연구

Priem은 TMT내에서의 합의정도에 영향을 미치는 요인으로서 TMT내의 동질성, TMT 구조(제충적 분화의 정도), TMT 과정(인지적 갈등)이라는 세 가지 요소를 제시하고 있다. 그는 TMT내의 동질성과 구조는 TMT내 합의정도에 영향을 미쳐 조직 성과를 결정한다는 점에서, TMT의 특성은 조직성과에 간접적인 영향을 미치는 것으로 보았다. 반면에 TMT 과정은 의사결정의 질에 영향을 미치기 때문에 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보았다. 이때, TMT내 동질성은 조직성과와 비선형적 관계(curvilinear relationship)를 이루는 것으로 보았다. 즉, 극단적으로 낮거나 높은 수준의 동질성은 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 반면에, 적절한 수준의 동질성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 또한 여기에 환경의 역동성을 고려하여 다음 표에서 보듯이 환경, TMT 특성과 TMT내 합의정도 간의 상황론적 입장을 제시하고 있다.

〈그림 III-4〉 Priem(1990)의 연구모델



〈표 III-1〉 TMT 특성과 TMT내 합의정도 간의 상황론적 입장

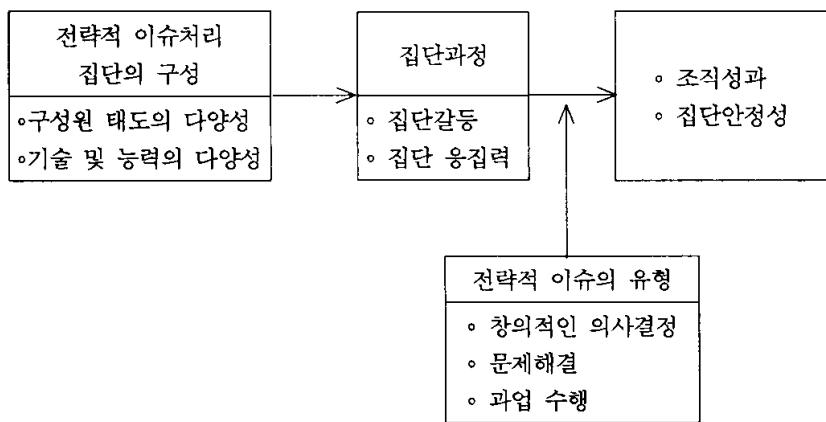
환경의 역동성	TMT 요소	합의 정도
낮음	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 동질적인 TMT</li> <li>◦ 구조화된 TMT</li> <li>◦ 의사결정과정 동안 불일치를 조장함</li> </ul>	높음
높음	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 이질적인 TMT</li> <li>◦ 비구조화된 TMT</li> <li>◦ 의사결정과정 동안 일치를 촉구함</li> </ul>	낮음

### (3) Jackson(1992)의 연구

Jackson(1992)은 지금까지 UEP에 근거한 TMT 연구의 문제점으로서 TMT와 조직 성과간의 관련성에 영향을 미치는 매개과정(intervening process)을 간과하고 있음을 지적하고 있다. 그는 이러한 매개과정을 전략적 이슈과정모델(strategic issue processing model)을 통해서 제시하고 있다. 전략적 이슈과정이란 전략적 이슈와 관련하여 조직의 관리자가 수행하는 모든 활동을 지칭한다. 이러한 전략적 이슈의 처리에 관여하는 집단을 전략적 이슈처리집단이라고 명명하고, 실제 조직에서 TMT가 이 일을 수행하고 있는 것으로 보았다. 이러한 전략적 이슈처리집단인 TMT가 전략적 이슈를 처리하는 과정을 다음 다섯 가지 단계로 보고 있다. 즉, 창조적인 의사결정, 문제해결, 업무

수행, 내부집단처리, 집단안정성이 그것이다. 이러한 전략적 이슈처리에 영향을 미치는 TMT 특성으로서 과업과 관련된 구성원 태도의 다양성과 기술 및 능력의 다양성을 구분하였다. 이러한 Jackson 모델의 가장 큰 의의는 TMT가 조직에 영향을 미치는 과정(process)에 관한 설명을 제시하고 있다는 점이다.

〈그림 III-5〉 Jackson(1992)의 연구모델



## 2) TMT에 대한 통합적 연구: 실증 연구

### (1) Glick, Miller, & Huber(1993)의 연구

Glick 등은 지금까지 TMT 연구에서 가장 많은 논란이 되고 있는 TMT 다양성과 조직성과간의 관계를 다루고 있다. 이때 TMT 다양성을 인구통계 다양성, 구조적 다양성, 인지적 다양성으로 구분하고, 이러한 다양성은 다시 의사결정의 포괄성과 커뮤니케이션, 응집력이라는 세가지 유형의 매개과정에 영향을 미쳐 결국 조직성과를 결정짓는 것으로 보았다. 이와 같이 매개변수와 조직성과간의 관계에 환경의 격동성이 영향을 미치는 것으로 보았다.

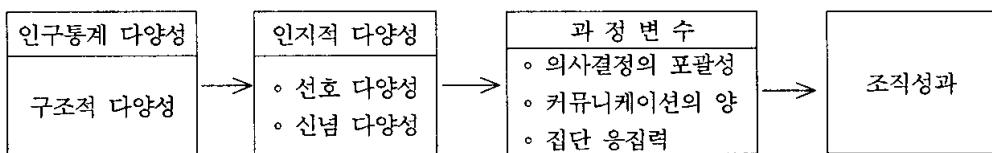
이러한 연구모델을 실증하기 위해서 환경특성을 고려한 복수 산업을 대상으로 각 산업에서 20개의 SBU(Strategic Business Unit)를 선정하였다. 이 때 선정된 총 396개의 SBU 가운데 79개 SBU의 최고경영자가 연구에 참여할 것을 동의했으며, 여기에서

82%가 최종적으로 설문에 응답하였다.

연구 결과, 우선 인구통계 다양성 및 구조적 다양성이 인지적 다양성과 관련성이 거의 없는 것으로 나타났다. 인지적 다양성 가운데 하나인 선호 다양성(인적자원 목표에 관한 선호의 다양성)이 예상과는 반대로 TMT의 의사결정의 포괄성과 응집력을 떨어뜨려 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 인지적 다양성에 속하는 신념 다양성(광고효과에 관한 신념)은 의사결정의 포괄성을 향상시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직성과 가운데 자원을 획득하는 능력은 어떠한 매개 과정에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 끝으로 의사결정의 포괄성은 환경의 영향을 받아 환경이 급변하는 경우에는 정의 관계를 나타냈지만 환경이 안정적인 경우에는 부의 관계를 나타냈다.

이러한 Glick 등의 연구는 TMT 다양성이 조직에 미치는 영향에 관한 종합적인 연구를 실시하였다는 점과, 특히 TMT 과정과 조직성과 간의 상황론적 접근의 필요성을 제기했다는 점이 의의가 있다.

〈그림 III-6〉 Glick et. al.(1993)의 연구모델



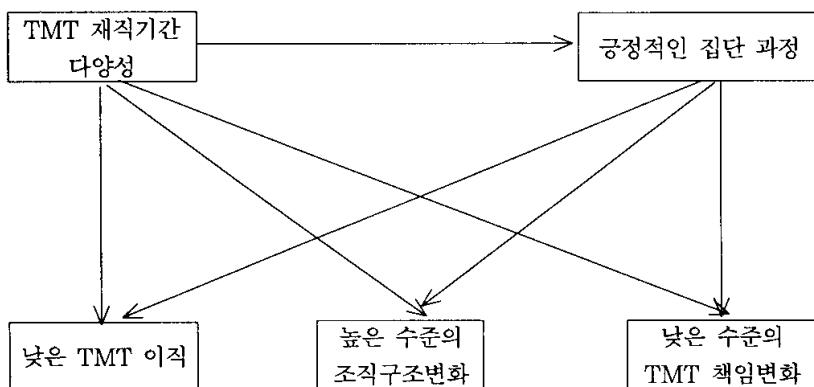
## (2) O'Reilly, Snyder, & Boothe(1993)의 연구

O'Reilly 등은 TMT의 기능을 전략적 리더십 기능과 통합기능, 그리고 조직학습 촉진 기능과 같이 세 가지로 구분하면서, TMT의 인구통계 특성의 동질성이 TMT과정 및 조직변화에 미치는 영향을 다루고 있다. 이들은 일반적으로 조직에서의 TMT는 다음 두 가지 주요한 기능을 수행하는 것으로 보았다. 그 하나는 상징적·제도적 리더십 기능이며, 또 다른 하나는 전략적 리더십의 기능이다. TMT에 관한 두 가지 기능을 기초로 하여, TMT 연구에서 논란이 되고 있는 TMT 다양성이 TMT 내의 역동성과 TMT 구성원의 이직 및 조직구조의 변화, 그리고 TMT 내의 정치적 측면을 반영한 TMT 구성원

들의 책임의 변화에 미치는 영향을 논하고 있다.

전자산업에 속하는 35개 기업들의 최고경영자를 대상으로 18개월에 걸쳐 행해진 4차례의 심층면접과 설문을 기초로 연구가 진행되었다. 정성적 자료와 정량적 자료 모두가 사용된 연구의 결과는 다음 그림과 같다.

〈그림 III-7〉 O'Reilly, et.al.(1993)의 연구모델



이러한 연구결과에서 보듯이 TMT 역동성의 효과가 예상처럼 잘 나타나지 않은 이유를 이들 연구자들은 원래 무관하거나 아니면 측정도구의 부적절성에 두고서, 이에 대한 보다 심도 깊은 논의의 필요성을 제기하고 있다. 또한 TMT 내의 동질성이 반드시 조직 혁신에 역기능하지 않는다는 사실을 TMT 내의 재직기간의 동질성과 조직변화간의 정의 관련성을 통해 입증하였다. 오히려 TMT 내의 동질성은 환경이 급변할 때, 신속한 커뮤니케이션 및 갈등해소 능력을 제공해 주기 때문에 조직변화에 긍정적일 수 있다는 것이다. 따라서 이들의 연구는 TMT 다양성에 대한 상황론적 관점의 필요성에 대한 실증적 근거를 제시해 주었다는 점에서 의의가 있다.

### (3) Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully(1994)의 연구

Smith 등은 다음 그림에서와 같이 TMT와 성과간의 관련성에 관한 세 가지 모델(인구통계 모델, 과정모델, 매개모델)을 제시하면서, TMT에 대한 보다 종합적인 연구의

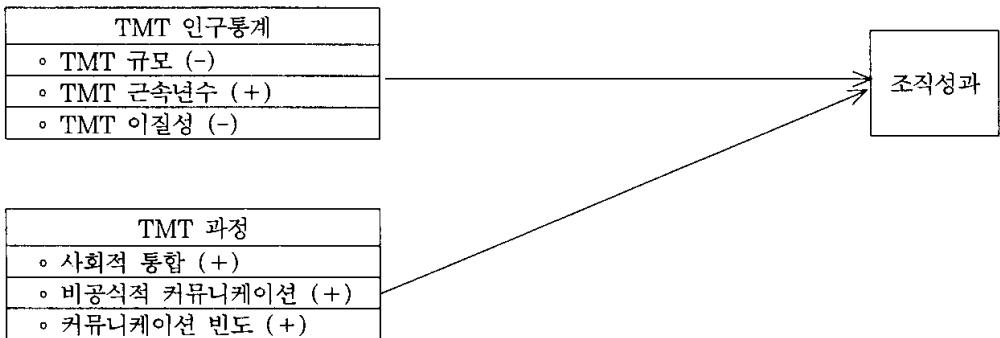
필요성을 제기하고 있다. 이를 위해서 단일 산업에 속한 67개 기술집약적 기업을 대상으로 연구를 시도하였다.

〈그림 III-8〉 Smith, et. al.(1994)의 연구

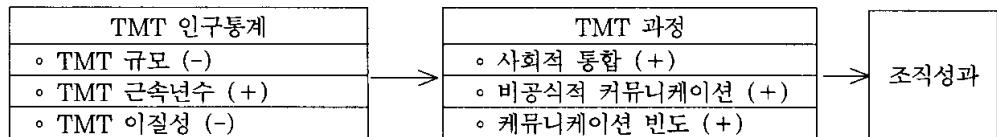
▶ 인구통계 모델:



▶ 과정모델:



▶ 통합모델:



연구결과를 토대로 이들은 전통적으로 UEP에서 주장하는 TMT의 인구통계 특성이 TMT 과정을 대체한다는 것에 대한 의문을 제기하였다. 즉, UEP의 주장에서와는 달리 TMT 과정이 TMT 특성과 조직성과간의 관계를 매개해주는 역할을 하기보다는 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문이다. 또한 TMT 다양성을 구성하는 요소라 할지라도 조직성과에 미치는 효과에 있어서는 차이가 난다는 것이 연구를 통해 입증되었다. 즉, TMT내 경험의 이질성은 TMT 구성원들간의 원활한 커뮤니케이션을 떨어뜨려 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 데 비해서, 교육수준의 다양성은 TMT 내

창의성과 소유지식(knowledge base)을 향상시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이들의 연구는 TMT에 관한 종합적인 접근과 함께 TMT 특성들의 차별적 효과성에 관한 연구의 필요성을 제기하였다는 점에서 의의가 있다.

이상에서 보는 바와 같이 TMT에 관한 통합적인 연구 노력은 이론의 정교화와 현상에 대한 설명력의 재고라는 점에서 TMT 연구에 기여했다고 볼 수 있다. 그러나 대부분의 노력이 문헌연구를 중심으로 이루어졌을 뿐만 아니라 실증연구 또한 TMT가 조직에 미치는 영향에 관한 높은 설명력을 재고해 주지 못하고 있는 형편이다. 이러한 현상에 대한 근본적인 원인을 본 연구에서는 다음 두 가지 점으로 나누어 고찰하고, 이러한 비판적 검토를 토대로 하여 TMT에 관한 통합적 개념모델을 도출해 보고자 한다.

## 2. 경영진 연구의 쟁점들

### 1) TMT 차원의 포괄성 문제: 사회연결망관점의 도입

#### (1) TMT 차원의 포괄성 문제

TMT 연구에서는 집단을 분석단위로 하고 있다. 이 때 제기될 수 있는 문제점은 TMT 구성원들의 다양한 집단적 특성들을 어떻게 파악할 것인가이다.

UEP에 기초한 대부분의 TMT 연구들에서는 TMT에 관한 한 두 가지 인구통계 특성들(예, 근속년수나 교육수준 등)의 분포를 통해서 TMT의 집단적 특성이 조직에 미치는 영향을 다루고 있다(예, Finkelstein & Hambrick, 1990; Halebian & Finkelstein, 1993). 그러나 이러한 연구경향은 TMT의 다양한 집단적 특성들이 조직에 미치는 차별적인 영향력을 간과하고 있다는 점에서 그 한계점이 있다. 이러한 이유로 인해서 다음 몇몇 TMT 연구들에서는 TMT를 단일구성개념(single construct)으로 보기보다는 다양한 속성차원들을 소유한 다차원적 구성개념(multiple constructs)으로 보고서 TMT를 구성하는 차원들에 대한 논의를 시도하고 있다. 지금까지 TMT 연구에서 TMT 특성차원을 다룬 연구들을 정리하면 다음 <표 III-2>와 같다.

이와 같이 몇몇 연구자들에 의해서 시도된 TMT 특성의 차원 구분은 다양한 TMT 특성들이 조직에 미치는 차별적인 영향력에 대한 관심을 불러 일으켰다는 점에서는 나름대로 의의가 있다. 그러나 이를 연구에서 공통적으로 지적될 수 있는 한계점으로는 ‘차원의

〈표 III-2〉 TMT 특성차원을 다룬 선행연구의 정리

연 구 자	TMT 차원	TMT 차원의 분류 기준
① Cho, Hambrick, & Chen(1994)등	· 중심경향성 · 분포	TMT 구성원들의 개인적 특성의 반영인지 또는 TMT 집단특성의 반영인지 여부에 따라 구분
② Michel & Hambrick(1992)	· 사회응집력 · 지식	조직의 전략적 다각화 정도에 영향을 미치는 TMT 특성 구분
③ Jackson(1992)	· 과업관련 속성 · 개인적 속성	TMT 특성을 과업수행과 직접적인 관련성이 있는지 여부에 따라 구분
④ Hambrick & D'Aveni(1992)	· TMT 자원 · TMT 사회구조	기업실패에 영향을 미치는 TMT 특성을 구분
⑤ Glick, Miller, & Huber(1993)	· 인구통계 다양성 · 구조적 다양성 · 인지적 다양성	조직성과에 영향을 미치는 TMT 다양성을 그 속성별로 구분
⑥ Fekula(1994)	· TMT 전문지식 · TMT의 일반적인 인구통계 특성	TMT 특성이 조직전략 및 성과에 직접적인 영향을 미치는지 여부에 따른 구분
⑦ Hambrick(1994)	· 인구통계 특성의 구성 · 역할 및 역할구조 · 인센티브 · TMT 과정 · CEO	TMG를 다차원적인 개념으로 보고서 이를 구성하는 상호 관련된 5 가지 차원 제시

'포괄성' 문제이다. 분류차원의 포괄성 문제는 근본적으로 '분류기준의 논리성' 문제와 관련된다. 즉 조직의 중간관리자나 일반 조직구성원에 대한 연구가 아닌 전략적 의사결정을 수행하는 경영진에 대한 연구를 수행함에 있어서 이에 대한 차별적인 고려가 이루어 지지 못하였다는 점이다.

조직의 경영진은 분명히 다른 구성원들과는 달리 조직과 외부 환경을 이어주는 주요한 연결고리 역할을 수행한다(Wiersema & Bantel, 1992). 그럼에도 불구하고 지금까지 TMT 차원 분류시 조직에서의 대외적인 경계연결역할에 대한 고려없이 관리자의 일반적인 역할만을 고려하여 TMT 특성을 분류하였다. 실제로 앞의 TMT 연구들에서 제시하고 있는 차원들은 TMT에만 해당되는 차원이라기보다는 조직내 다른 계층의 구성원들에 게도 동일하게 적용가능한 분류기준이라고 볼 수 있다. 따라서 조직에서 TMT가 수행하

고 있는 차별적인 역할에 대한 고려가 TMT 특성분류시 무엇보다도 먼저 이루어져야 할 것이다. 실제로 조직의 TMT는 과업과 직접적으로 관련된 역할 이외에도 조직을 둘러싼 외부환경으로부터 조직활동에 대한 지속적인 지원을 받을 수 있도록 다양한 이해관계자들과 호의적인 관계를 유지해야 할 필요가 있다(Hambrick & Finkelstein, 1987). 그럼에도 불구하고 지금까지의 TMT연구에서는 TMT의 대내적 기능(즉, 실질적 또는 통합적 리더십)에만 초점을 두고 연구가 진행되어 왔으며, 상대적으로 대외 이해관계자들에 대한 TMT의 역할에 대해서는 거의 논의가 이루어지지 못하였다(Pfeffer, 1981; D'Aveni, 1990). 따라서 본 논문에서는 사회연결망관점(social network perspective)에 기초하여 TMT의 역할 가운데 TMT의 대외연결능력에 관해서 논의하고자 한다.

## (2) 사회연결망관점 도입의 필요성

Williamson(1975)의 거래비용이론에서는 거래의 내부화나 위계적 조직의 창출을 통해서 거래비용(transaction cost)을 줄일 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 이 방법은 사실상 시장에서 행위자들간의 직접적인 상호관계를 통해서 보다 효과적으로 대체될 수 있다. 사회연결망이론(social network theory)에서는 불완전한 시장경쟁하에서는 행위자들간에 사회연결망이 형성될 수밖에 없다는 입장을 취하고 있다(김용학, 1992).

Burt(1992)는 조직이 급변하는 환경 속에서 경쟁적 우위를 점하기 위해서는 재무적 자본(financial capital), 인적자본(human capital), 그리고 사회적자본(social capital)이라는 세 가지 유형의 자본이 필요함을 지적하고 있다. 그는 이 가운데에서 지금까지 상대적으로 주목받지 못했던 사회적자본의 중요성을 강조하고 있다. 이때 사회적자본이란 사회구조 안에서 사회적 행위자들간의 관계의 연결망을 의미하는 것으로써(Burt, 1992), 사회연결망 안에 있는 사람들간에 호혜적 교환행위를 통해서 형성되는 자원이다(이장원, 1995). 이러한 사회적자본은 재무적자본이나 인적자본과는 달리 개인이 소유 할 수 있는 상품이 아니라 그 사람의 직·간접적인 연결망을 통해서 접근할 수 있는 자원이다. 또한 거시적으로 보았을 때 사회적자본은 그 사회의 구조적 측면을 반영하며, 사회구조 내에서 행위자들의 특정한 행위를 촉진시킨다(이장원, 1995). 사회적자본의 대표적인 예는 가족관계, 친구관계, 그리고 지연, 학연 등과 같은 일차적 관계의 성원 사이에서 찾아볼 수 있다.

재무적자본, 인적자본, 그리고 사회적자본간의 관련성을 알아보면, 재무적자본과 인적

자본이 생산력을 창출하기 위해서 투자되는 반면에 사회적자본은 친구, 동창, 또는 다른 기업과의 관계를 통해서 재무적 자본과 인적 자본이 이익(profit)으로 전환될 수 있도록 도와준다. 따라서 사회적자본을 통해서 조직은 그들이 가지고 있는 기존의 재무적자본과 인적자본을 유용하게 사용할 수 있는 기회를 얻게 된다(Burt, 1992; Kim, 1995). 그러나 사회적자본이 보다 강력한 영향력을 발휘할 수 있기 위해서는 다음과 같은 두 가지 조건이 선행되어야 한다(이장원, 1995). 우선 사회적자본을 공유하는 성원이 제한되어 있어서 여타의 사회집단과는 뚜렷이 구분되는 사회적 폐쇄망(social closure)이 있어야 한다. 둘째는 서로 도움을 주고받는 행위가 쌍방적 교환행위가 아닌 다자적이거나 혹은 일반화된 성격을 띠고 있어야 한다. 이는 곧 사회적 자본의 기저에는 신뢰할 수 있는 사회연결망이 성립되어야 하며, 이 점이 단순한 시장교환의 원리와는 구별된다. 이와같이 사회적 자본은 구체적으로 그 사람이 속한 사회구조를 반영하므로 사회적자본의 역할은 그 사회구조 속에서 구체적으로 규명되어야 할 것이다(이장원, 1995).

이러한 사회적자본은 대내연결능력(internal network centrality)과 대외연결능력(external networking ability)이라는 두 가지 차원으로 구분될 수 있다(Kim, 1995).

대내연결능력이란 조직내에서 형성된 연결망구조 상에서의 관리자의 위치를 의미하며, 대외연결능력이란 경영환경에서의 지배적인 행위자와 직·간접적인 관계를 형성할 수 있는 관리자의 능력을 의미한다. 조직 구성원들간의 사회적 연결망에 초점을 둔 대내연결 능력과는 달리 대외연결능력은 외부조직과의 사회적 연결망을 통해서 이익을 취할 수 있는 관리자의 능력을 의미한다. 어떤 관리자가 기업외부의 지배집단과 호의적인 관계를 맺을수록, 그는 조직 외부에서 일어나는 일들에 대한 중요한 정보를 보다 많이 얻을 수 있을 뿐만 아니라 때때로 그가 알고 있는 조직외부의 지배집단으로부터 귀중한 도움을 받을 수 있다(Kanter, 1979). 따라서 사회적 자본을 보다 잘 갖춘 사람이나 조직은 그들의 사회·경제적 목표 달성을 제고시킬 수 있는 공식적·비공식적 경로를 보다 자주 사용할 수 있을 것이다(Boxman, DeGraff, & Flapp, 1991).

이상의 논의에서 볼 때, TMT가 수행해야 할 외부 조직환경에 대한 상징적 역할은 바로 연결망 이론에서 논의되는 사회적 자본, 특히 대외연결능력을 의미한다. 그러나 지금 까지 TMT를 다룬 연구들 가운데서 이러한 TMT의 대외연결능력을 직접적으로 다룬 연구는 찾아보기 힘들며, 다만 위신(prestige)이라는 명칭으로 소수의 연구가 이루어지고 있다(D'Aveni, 1990; D'Aveni & Kesner, 1993). 이러한 위신은 다음 세 가지 수

준에서의 사회적 교환에 영향을 미치는 것으로 보았다(D'Aveni, 1990).

첫째, 개인수준에서 보면 관리자가 소유하고 있는 위신의 정도는 조직의 외부인들에게 그에 대한 능력과 신뢰의 지표로서 사용될 수 있다. 관리자의 위신은 조직의 외부인들에게 그가 높은 수준의 대내·외적인 영향력을 소유하고 있을 것이라는 환상을 부여해 준다. 이때 그가 실제로 그러한 능력을 소유하고 있는지 여부는 문제시되지 않는다.

둘째, 위신은 조직간 관계에 있어서 가장 값싼 파워 획득방법이 될 뿐만 아니라, 사외 이사(interlocking board)를 통해서 거래비용을 줄일 수 있다.

셋째, 위신의 효과는 사회 엘리트 집단과의 사회적 연계를 통해서 사회수준으로까지 확산될 수 있다. 관리자는 다양한 사회연결망(social ties & interlock)을 형성함으로써 조직 외부 엘리트집단과 기술, 가치, 신념에 관한 긴밀한 커뮤니케이션을 이룩할 수 있다. 이로써 조직이 가지고 있는 재무적 자원과 인적 자원을 효과적으로 사용할 수 있는 보다 많은 정보와 기회를 얻을 수 있다.

## 2) 최고경영자와 TMT 구성원간의 관련성 문제: 파워관점의 도입

Hambrick & Mason(1984)이 제시한 UEP의 주요한 특징 가운데 하나는 기본적으로 조직의 최고 경영자를 포함한 집단인 TMT를 분석의 단위로 삼고 있다는 점이다. 이러한 입장은 지나치게 최고경영자만을 다른 과거 연구 태도에 대한 반동으로 이해될 수 있다(Gupta, 1988). 그러나 최고경영자가 실제로 다른 TMT 구성원들에게 미치는 영향력을 고려할 때, 최고경영자를 다른 TMT 구성원 중의 하나로 단순평균하는 태도는 재고되어져야 할 것이다. 이러한 최고경영자와 다른 TMT 구성원간의 관계는 파워 관점에서 정리될 수 있다.

Jackson(1992)은 최고경영자를 다른 TMT 구성원들과 동일한 지위(status)를 소유한 것으로 보는 TMT 연구의 기본 가정에 대해서, 실제 조직에서의 최고경영자는 다른 TMT 구성원들에게 상당한 영향력을 미치고 있음을 지적하고 있다. Boeker(1992)는 조직에서의 최고경영자는 좀처럼 해고되지 않을 뿐만 아니라 다른 TMT 구성원들에 비해서 보다 많은 파워를 발휘하고 있음을 지적하고 있다. 사실 조직내 최고경영자는 매우 다양한 유형의 영향력(예, 의도적 또는 비의도적, 긍정적 또는 부정적, 도구적 또는 정치적 속성의 영향력 등)을 행사할 수 있다(Hambrick & Fukotomi, 1991).

Hambrick(1994)은 실제 조직에서 최고경영자가 TMT 구성원들에게 상당한 영향력을 행사하고 있음에도 불구하고, 지금까지 TMT 연구에서 최고경영자를 TMT의 구성원 가운데 하나로 취급하는 것은 잘못된 것임을 지적하고 있다. 따라서 그는 TMT의 다른 구성원들과는 차별적으로 최고경영자를 다룰 것을 주장하면서 최고경영자의 성격이나 인지 스타일, 가치 등을 논의하고 있다(예, Gupta & Govindarajan, 1984; Hambrick & Brandon, 1988; House, Spangler, & Woycke, 1991). 이상에서 보듯이 최고경영자가 다른 TMT 구성원들에게 미치는 영향력을 보다 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

### (1) 최고경영자가 TMT의 인구통계 구성에 미치는 영향

최고경영자가 TMT 구성원들에게 미치는 영향력 가운데 가장 결정적인 것으로는 최고경영자에 의한 TMT의 선발이 그것이다. 일반적으로 TMT 선발이 주주총회를 통해 이루어지더라도 실질적인 TMT 선발은 조직의 최고경영자에 의해서 이루어지는 경우가 대부분이기 때문이다. 따라서 최고경영자가 TMT 선발에 있어서 거의 전적인 권한을 행사하고 있다고 볼 수 있다(Bird, 1988; Wieserma & Bird, 1993).

이러한 논의는 관리자 승진에 관한 통합적 모델을 제시한 Kim(1995)의 연구를 통해서도 알 수 있다. 그는 여기에서 최고경영자를 TMT의 한 구성원으로 취급하여 연구하던 지금까지의 TMT 연구와는 달리 최고경영자와 관리자들 간의 쌍대관계적 인구통계(dyadic relational demography)라는 인구통계의 독특한 측면에 관심을 두고서 이것 이 관리자 승진에 미치는 영향을 다루었다. 연구 결과 조직내에서 가장 많은 권한의 소유자인 최고경영자와 유사한 인구통계 특성을 소유한 관리자일수록 승진 가능성성이 높음이 입증되었다.

한편 Lewin & Stephons(1994)은 최고경영자의 태도와 조직설계 간의 관련성을 논의하면서, 최고경영자가 공식적인 통제시스템, 고용관계, 기술, 정보처리 및 의사결정, 조직문화, 그리고 조직간 관계 등과 같이 조직 전반에 결정적인 영향을 미치는 것으로 보았다. 이들은 또한 최고경영자가 TMT의 구성에도 영향을 미치는 것으로 보았다. 예를 들면, 최고경영자가 높은 모호성에 대한 인내를 소유할 경우에는 이질적인 TMT 구성이 이루어지는 반면에 최고경영자가 낮은 모호성에 대한 인내를 소유할 경우에는 동질적인 TMT 구성이 이루어지는 것으로 보았다. 또한 최고경영자가 높은 수준의 마키아벨리 성향을 보일 경우 동질적인 TMT 구성이 이루어진다고 보았다. 이와 같이 최고경영

자가 TMT 구성에 영향을 미친다는 사실을 파워 관점에서 보면, TMT 구성이란 최고경영자 개인적 선호의 반영으로 볼 수 있다.

### (2) 최고경영자가 TMT 과정에 미치는 영향

대부분의 TMT 연구에서는 TMT 구성원들간의 상호관련성(즉, TMT내의 사회적 응집력이나 커뮤니케이션과 같은 TMT 과정을 의미함)을 직접적으로 다루기보다는 TMT의 인구통계 측면을 다루는 것으로 이를 대체하려는 경향이 지배적이다.

그러나 TMT의 인구통계 특성에 의해서 심리적 차원의 특성이나 과정이 대체될 수 있다는 주장은 인구통계 변수와 TMT 과정간의 관련성을 다룬 이후 몇몇 실증연구들에 의해서 비판을 받고 있다(예, Glick, Miller, & Huber, 1993; O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993; Smith, et.al., 1994). 따라서 과연 TMT의 인구통계 특성이 심리측정 변수(예, 통제 위치, 모호성에 대한 인내 등)나 매개구성개념(예, 갈등, 응집력 등)을 대신하여 조직현상을 어느 정도 설명해 줄 수 있느냐는 것에 관한 보다 심층적인 논의가 요청된다.

이 때 고려되어져야 하는 점으로 조직의 최고경영자가 다른 TMT 구성원들의 상호작용 과정에 미치는 영향에 관한 것이다(Jackson, 1992). 유능한 최고경영자라면 동질적인 TMT 집단에서의 의사결정 과정에서 일어날 수도 있는 집단사고(group think)를 막기 위해서 의도적으로 갈등을 유발하는 의사결정 기법(예, devil's advocates, dialectical)을 사용할 수 있다(Cosier & Schwenk, 1990). 또는 이와는 반대로 갈등을 억제하는 도구(예를 들면, TMT내 응집력이나 커뮤니케이션을 촉진하는 방법 등)를 사용하여 의사결정의 속도나 학습속도를 높일 수 있다(Cook & Hammond, 1982). 따라서 UEP에 근거한 TMT 연구에서 TMT 과정을 논의할 때, TMT 과정에 영향을 미치는 주요 요인으로서 최고경영자의 특성에 대한 고려가 요청된다.

### (3) TMT에 관한 파워관점과 국가 문화적 속성간의 관련성

최고경영자의 중요성은 특히 국가는 민족학적 배경(ethnological context)을 고려할 때 더욱 부각된다(Wieserma & Bird, 1993). Slocum & Lei(1993)는 우리나라 재벌의 특징을 다음과 같이 기술하고 있다. 우리나라의 재벌은 유교적 전통의 영향으로 한 명의 가부장적인 인물을 중심으로 조직이 운영되기 때문에, 매우 중심화되고 공식화

된 의사결정을 특징으로 할 뿐 아니라 특정학교(예를 들면 서울대학교)를 중심으로 한 강한 결속(school tie)을 특징으로 한다는 것이다. 이러한 특징을 고려할 때, 국가문화적 전통이 상이한 미국 등의 서구에서보다도 우리나라에서는 최고경영자가 다른 TMT 구성원들에게 미치는 영향력이 상대적으로 강할 뿐만 아니라 특정 학교를 중심으로 한 최고경영자와 TMT간의 관계형성이 이루어질 가능성이 높다고 볼 수 있다. 이러한 현상은 우리와 같은 유교 문화권에 속하는 일본의 경우에서도 찾아볼 수 있다. Wieserma & Bird(1993)는 지금까지 단일 국가에만 한정하여 이루어지던 TMT 연구관행을 비판하면서 민속학적 배경을 고려한 국가간 비교연구의 필요성을 제기하고 있다. 여기에서 미국의 경우와는 달리 일본의 경우는 TMT 내의 이질성 가운데 특히 출신 대학의 명성이 TMT 구성원들의 이직에 큰 영향을 미치는 것이 밝혀졌는데, 이러한 현상은 동질성을 강조하는 문화적 특성이 반영된 것이라고 볼 수 있다. 이와 함께 유교문화의 전통에 영향을 입어 상대적으로 강력한 최고경영자의 권한형성이 가능하기 때문에 최고경영자와 다른 TMT 구성원들간의 역학관계에 대한 연구의 필요성이 요청된다.

이상에서 보듯이, 조직에서의 최고경영자는 TMT 선발에 상당한 영향력 행사를 통해서 TMT 구성에 영향을 미칠 뿐만 아니라 TMT 구성원들간의 상호관계에도 영향을 미친다. 이것은 곧 TMT가 조직에 미치는 효과를 최고경영자가 상쇄시켜주는 역할을 한다고 이해될 수 있다. 따라서 TMT에 대한 보다 깊이 있는 논의를 위해서는 최고경영자와 다른 TMT 구성원들 간의 역학관계에 대한 논의가 요청된다. 이러한 최고경영자와 TMT 간의 파워관계는 우리나라와 같이 유교 문화적 전통을 갖고 있는 경우에는 더욱 두드러질 것으로 보이기 때문에, 이러한 TMT에 관한 파워관점의 도입 및 민속학적 요소의 고려는 TMT에 관한 보다 정교한 연구를 위해서 필요하다.

#### IV. 結論

본 논문에서는 사회연결망 관점과 파워관점에 기초하여 지금까지 UEP에 기초한 TMT 연구들을 비판적으로 고찰하였다.

최근 우리나라 성공기업의 기업가적인 특성 가운데 하나로서 최고경영자의 대인관계능력이 지적되고 있다(신유근, 1996). 이러한 대인관계 능력에는 조직내부 구성원을 잘

활용한다는 의미도 포함되지만, 보다 중요한 것은 정부 및 금융기관과 같은 조직외부 이해관계 집단과의 폭넓은 연결망의 수립 및 활용능력이다. 이러한 능력이 중요한 이유는 외부집단과의 호의적인 관계수립이 시장에서 이미 확립되어진 '선택의 기준' 자체를 바꿀 수 있으며(김용학, 1996). 또한 외부이해관계 집단과의 관계 악화는 결국 조직이 이용할 수 있는 정보나 기회에 있어서 불이익을 초래하여 조직실패를 놓는 주요 요인이 되기 때문이다(신유근, 1996). 또한 외부와의 호의적인 관계수립은 유교전통에 기초한 연고 위주의 집합주의가 한국 사회의 전통적인 조직원리로 지적되는 우리나라 상황에서 볼 때, 단순한 관계형성의 차원을 넘어 조직생존과 성과에 영향을 미치는 주요한 요인이 되기도 한다(김경동, 1993). 이러한 TMT의 대외연결능력이 조직에 미치는 영향에 대한 체계적인 연구노력이 요청된다.

또한 지금까지 최고경영자 개인에만 초점을 둔 것에 대한 반동으로 제기된 UEP은 최고경영자를 TMT의 한 구성으로 둘으로써 최고경영자가 다른 TMT 구성원들에게 미치는 영향을 간과하는 한계를 낳았다. 실제로 조직에서의 최고경영자는 TMT 구성원들의 선발이나 상호관계에 영향을 미침으로써 TMT의 인구통계 특성의 분포나 이들간의 관계에 주요한 영향요인으로 작용한다. 이러한 현상은 가부장적인 유교문화에 영향을 받는 우리나라의 경우 더욱 두드러지게 나타날 것으로 판단된다. 따라서 TMT의 특성이 조직에 미치는 영향에 대한 보다 현실성있는 설명을 위해서는 파워관점에 기초하여 최고경영자와 다른 TMT 구성원들간의 관련성에 대한 논의가 요청된다.

이상과 같이 본 논문에서는 TMT 연구에 연결망관점을 적용함으로써 지금까지 TMT 연구에서 간과되던 TMT의 대외적인 상징적 기능이 구체적으로 조직에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 논의를 시도하였다. 뿐만 아니라 파워관점을 적용함으로써 지금까지 TMT 연구에서 TMT 구성원의 일개일원으로 다루어지던 최고경영자를 TMT에서 분리 시켜 고려함으로써 TMT 특성 및 과정에 최고경영자가 미치는 영향에 관한 설명을 시도하였다. 이로써 실제 조직에서 일어나고 있는 TMT와 최고경영자 간의 다양한 역학관계를 파악할 수 있는 근거를 마련하였다. 이러한 TMT에 관한 다양한 관점의 도입을 통해서 TMT 연구의 신뢰성과 타당성을 제고시킬 수 있을 것이다.

## 參 考 文 獻

- 김용학(1996), 『사회구조와 행위』, 사회비평사.
- 신유근(1996), 『한국기업의 성공과 실패』, 대한상공회의소.
- 이장원(1995), 『한국의 기업엘리트』, 백산서당.
- Ancona, D.(1990), "Top management teams: preparing for the revolution", In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*: 99-128. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bantel, K., & Jackson, S.(1989), "Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Barnard, C.I.(1938), *The functions of the execute*, Harvard University Press.
- Bird, A.(1988), "Power and Japanese CEO", *Asian Pacific Journal of Management*, 7: 1-21.
- Bourgeois, L.J., III.(1980), "Performance and consensus," *Strategic Management Journal*, 1: 227-248.
- Boxman, E.A.W., DeGraff, P.M., & Flapp, H.D.(1991), "The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers", *Social Networks*, 13: 51-73.
- Burt, R.S.(1992), "The social structure of competition," In N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*.: 57-91, Harvard Business School Press.
- Carroll, G.R.(1984), "Dynamics of publisher succession in newspaper organization", *Administrative Science Quarterly*, 28: 749-762.
- Cho, T.S., Hambrick, D.C., & Chen, M.J.(1994), "Effects of top management team characteristics on competitive behaviors of firms," Working Paper, New York: Columbia Univ., Graduate School of Business.

- Cyert, R.M., & March, J.G.(1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- D'Aveni, R.A.(1990), "Top managerial prestige and organizational bankruptcy," *Organization Science*, 1: 121-142.
- D'Aveni, R.A., & Kesner, I.F.(1993), "Top managerial prestige, power and tender offer response: a study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers," *Organization Science*, 4: 123-151.
- Drucker, P.F.(1985), *The practice of management*, Harper & Brothers.
- Dutton, J., & Duncan, R.(1987), "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis," *Strategic Management Journal*, 8: 279-296.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B.(1990), "Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures", 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Fekula, M.J.(1994), "The relationship between top management team expertise and corporate strategic action", Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C.(1990), "Top-management-team tenure and organizational outcome: the moderationg role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Friedman, S., & Singh, S.(1989), "CEO succession and stakeholder reaction", *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Glick, W.H., Miller, C.C., & Huber, G.P.(1993), "The impact of upper-echelon diversity on organizational performance", In G.W. Huber & W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving organizational performance*: 176-214, NY: Oxford Univ. Press.

- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W.(1994), "The effects of board size and diversity on strategic change," *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.
- Gupta, A.K.(1988), "Contingency perspectives on strategic leadership: current knowledge and future research directions", In D.C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*: 147-178. Greenwich, CT: JAI press.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V.(1984), "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, 27: 25-41.
- Hage, J., & Dewar, R.(1973), "Elite values versus organizational structure in predicting innovation", *Administrative Science Quarterly*, 18: 279 -290.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S.(1993), "Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderationg roles of environmental turbulence and discretion", *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hambrick, D.C.(1981), "Environment, strategy, and power within top management teams", *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-276.
- Hambrick, D.C.(1989), "Putting top managers back in the strategy picture," *Strategic Management Journal*, 10: 5-15.
- Hambrick, D.C.(1994), "Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label," In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D.C., & Brandon, G.(1988), "Executive values", In D.C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*: 3-34. JAI Press.

- Hambrick, D.C., & D'Aveni, R.A.(1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, 38(10): 1445-1466.
- Hambrick, D.C., & Fukutomi, G.D.S.(1991), "The seasons of a CEO's tenure", *Academy of Management Review*, 16: 719-206.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A.(1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hannan, M.T., & Freeman, J.(1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82: 929-965.
- House, R.J., Spangler, W.D., & Woycke, J.(1991), "Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-390.
- Jackson, S.E.(1992), "Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing", *Advances in Strategic Management*, 8: 345-382.
- Kanter, R.M.(1979), "Differential access to opportunity and power", In R. Alvarez (Ed.), *Discrimination in organization*: 52-68, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kiesler, S.B., & Sproull, L.(1982), "Managerial responses to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, 27: 548-590.
- Kim, Y.M.(1995), *Career advancement in managerial hierarchies in the U.S. firms: a multi-theoretic model and empirical tests of the determinants of managerial promotion*, Doctoral dissertation, Southern California University.
- Kotter, J.P.(1982), *The general managers*, Free Press, New York.
- Lewin, A.Y., & Stephens, C.U.(1994), "CEO attitudes as determinants of organization design: an integrated model," *Organization Science*, 15 (2): 183-212.

- March, J.G., & Simon, H.A.(1958), *Organizations*, New York: John Wiley.
- Michel, J.G., & Hambrick, D.C.(1992), "Diversification posture and top management team characteristics", *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- O'Reilly, C.A., III, Snyder, R.C., & Boothe, J.N.(1993), "Effects of executive team demography on organizational change", In G.W. Huber & W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving organizational performance*: 147-175. NY: Oxford University Press.
- Pfeffer, J.(1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm," In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J.(1983), "Organizational demography", In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J.(1989), "Organizational demography: implications for management", (196-207), In M.L. Tushman, C. O'Reilly, & D.A. Nadler (Eds.) *The management of organizations: strategies, tactics. Analyses*: 196-207. New York: Harper & Row.
- Priem, R.(1990), "Top management team group factors, consensus, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.
- Quinn, R.E., & Cameron, K.(1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence", *Management Science*, 29: 33-51.
- Selznick, P.,(1957), *Leadership and administration*, Row, Peterson, Evanston, IL.

- Slocum Jr., J.W., & Lei, D.(1993), "Designing global strategic alliances: integrating cultural and economic factors", In G.W. Huber & W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving organizational performance*: 295-322. NY: Oxford Univ. Press.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D. Sims, Jr. H.P., O'Bannon, D.P., & Scully, J.A.(1994), "Top management team demography and process: the role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- Thompson, J.(1967), *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Vinary, B., Tushman, M.L., & Romanelli, E.(1992), "Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: an organization learning approach", *Organization Science*, 3(1): 72-91.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A.(1992), "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.
- Wiersema, M.F., & Bird, A.(1993, b), "Organizational demography in Japanese firms: group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover", *Academy of Management Journal*, 36(5): 996-1025.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: Macmillan-Free Press.

## A Critical Review on the Study of Top Management Team: From the Perspectives of Social Network and Power

Yoon-Jung Baek\*

### ABSTRACT

It has been an agreement on the importance of top management role. Hambric & Mason(1984) introduced 'upper-echelon perspective' argue persuasively for study of top management groups and go on to present a series of propositions linking group characteristics with performance and other dependent variables. However, there are two problems in the top management team's studies based on the upper-echelons perspective.

First, the social networking role of top-team to external interest groups has been rarely discussed, mainly focusing on the internal role substantial or integrated leadership of them. Applying social network perspective to top-team's studies, this study tries to make an effort to identify how the external symbolic function of top-management has an specifically effect on organization.

Secondly, CEOs have been treated as a member of top management in the past researches, in spite of CEO's powerful influence in real organizations. Accordingly, Considering CEO in separation with top-team, this study also explored the influence of CEO on the top managers' characteristics and process. The reliability and validity of top managers' studies will be increased through the introduction of various perspectives.

---

\* Ewha Womans University