

## 1. 개 요

효과적인 정보기술의 선택과 활용은 극심한 경쟁환경에 노출되어있는 기업에게는 매우 중요하다. 기업은 시장의 급격한 변화, 제품수명주기 단축과 고객요구에 맞는 제품의 요구 급증 등으로 대규모 IT투자가 발생되고 IT의존도가 심화되는 경영환경에 직면해 있다. 기업의 경쟁우위를 유지하기 위해서는 정보기술 자체보다는 정보기술을 경영활동에 어떻게 활용할 것인가가 매우 중요하다. 따라서 기업성과와 경쟁력 확보에 필요한 정보시스템 역량은 사업목표와 전략에 대한 이해, 비즈니스 프로세스에 대한 변화, 정보기술 전략과 사업 전략의 연계, 그리고 정보기술의 전사적인 활용으로 확대되었다. 따라서 정보시스템을 성공적으로 도입하고, 사업운영에 대한 지식과 전략적 안목을 가지고 신기술을 파악하며, 경영진과 내부직원들에게 도입의 필요성이나 도입효과를 이해시키는 임무를 하는 최고정보관리책임자(이하 CIO: Chief Information Officer)의 역할이 점점 더 강조되고 있으며, 대표적인 사례로 최근 클라우드 컴퓨팅의 부상으로 CIO들이 기술전략가 들을 조율하여 비즈니스 서비스를 어떻게 제공할지에 대한 임무에 집중하는 점을 들 수있다. 하지만 아직도 일각에서는 CIO를 정보시스템을 담당하던 관리자의 새로운 이름정도로 이해하는 경영자들이 존재하는 것도 현실이나, 많은 기업에서는 실질적으로 경영조직, 정보시스템부와 외부유관조직 간의 연결자적 역할을 하며 전사적 전략계획 수립에 주도적인 역할을 하는 정보시스템 담당 임원을 의미한다. 이미 CIO가 중역회의 구성원으로 CEO와의 관계가 우호적이어야 하고 경영전략을 결정하는 멤버로 임원회의에 참여하는것이 정보시스템의 성공요인과 유의적 관계가 있다는 발표결과에 주목해야한다. 본고에서는 CIO를 희망하는 독자들을 위하여 CIO 직무의 도입배경과 임무, 그리고 직무수행시 요구되는 역량 등을 분석해보고 성공적인 직무를 수행한 전현직 CIO들의 역량배양 노하우와 직무에 대한 생각을 취재를 통해 소개할 예정이다. 예를들면 업계 최초로 패러다임 시프트를 견인한 프로젝트나 빅 이슈 프로젝트 중심에 서있었던 CIO들을 소개할 예정이므로 멘토링 측면에서 많은 도움이 되었으면 하는 바람이다.

< CIO 도입배경 >

CIO제도의 도입은 미국의 경우 1980년대 이후 기업경쟁력 향상을 위해 도입하기 시작하였으며 우리나라의 경우는 1990년에 금호그룹이 처음으로 CIO제도를 도입하였다. 정보시스템을 성공적으로 개발 운영하는 기업들은 CIO가 중역회의나 전사적 전략TF의 핵심요원으로 활동하며, 정보시스템과 관련된 정책이나 전략문제에 집중적으로 역량을 할애한다. 따라서 대다수의 기업들이 기업경쟁력 향상을 위해 정보시스템 투자비용을 크게 늘리면서 투자성과 분석의 필요성을 인식하고 IT를 전략적 도구, 혁신 도구로 사용하기 위해 빠르게 변화하는 정보기술지식의 이해를 기반으로 경영혁신을 추진하고 정보기술을 적용하기 위해서 CIO제도를 앞다투어 도입하게 되었다. 경영조직 측면에서 보면 분산된 정보자원을 조직차원에서 통합관리하고 조직간 투자 조정을 통한 중복투자의 방지, 경영진과 정보부서와의 원활한 의사소통을 담당할 직책이 필요하게 된 것이다. 즉 CIO 도입배경을 요약하면 기업의 IT투자 규모가 지속적으로 증대하고 경영전략 성패와 IT 경쟁력의 인과관계가 밀접해지고 있어 사업전략에 대한 지식과 안목을 지닌 경영전략책임자로 CIO제도를 도입하게 되었다. 그리고 이들이 갖추어야 할 요건에 대해서는 첫째, 조직에서 기술전문가 보다는 경영자가 되어야 하고, 둘째, 담당부서에만 한정적이기 보다는 거시적 경영관점을 유지하여야 하고, 셋째, 부서간의 경계를 탈피하여 경영관점에서 기술을 이해할 수 있어야 하며, 넷째, 혁신성과 유연성이 있어야 하고, 끝으로 조직내 다양한 사람들과 의사소통을 원활히 할 수 있는 역량으로 요약된다.

## 2. CIO 역할

Financial Times에서 글로벌 1000대기업 CIO들을 대상으로 "CIO 역할의 핵심적 변화"에 대한 조사결과에 따르면 첫째, CIO역할이 기술기획과 정보시스템 구현에서 전략기획으로의 이동, 둘째, CIO전략의 전략 기획에 대한 비중 증대, 셋째, 경영진들과의 관계 등을 포함한 CIO 기능에 대한 재고, 넷째, CIO의 자질에 재무,마케팅,전략부문을 포함, 다섯째, 네트워크를 통한 고객기반으로 인하여 외부에까지 CIO의 지원을 확장, 끝으로 금전적 인센티브 보다는 직무에 따라서 강하게 유발되는 동기부여 등을 들고있다. 이를 요약하면 CIO가 높은 수준의 기술적 전문가인 동시에 비즈니스 전략가이어야 한다는 것을 나타내는 것이다. 따라서 경영진들은 기업의 전략적 목표를 결정함에 있어서 CIO의

의견을 청취하고 성공에 장애가 되는 요인들을 명시하며, 투자에 대한 평가를 운영비,예외비,기술의 공헌으로 분리하고, 다방면의 경력자를 위하여 보상제도를 고치며 CIO 역할 변화의 필요성을 공감해야 한다. 기업내에서 정보시스템의 역할이 커지고 IT투자 비중이 급속도로 증가함에따라 CIO 역할이 1960~70년대 자료처리 책임자에서 1980~90년대 최고정보관리 책임자로서 역할이 변화하였다. 예를들면 LG그룹은 최고 정보담당 중역이 비즈니스리더 역할을 수행할 것을 <표 1>과 같이 정의하였다.

< 표 1 > LG그룹 최고 정보담당 중역의 임무

<p>1. 정보기술 리더</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 정보기술 관련 마스터플랜 구축 및 관리</li> <li>✓ 내부 및 외부 소싱(sourcing) 관장</li> <li>✓ 정보기술 교육</li> <li>✓ 현업사용자 만족 추구</li> </ul>
<p>2. 비즈니스 리더</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 비즈니스 변화를 지원하는 핵심역량 구축</li> <li>✓ 정보의 지적자산화</li> <li>✓ 업무절차 개선에 대한 책임</li> </ul>
<p>3. CIO 역할</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 정보시스템 부서의 관리 및 운영책임자</li> <li>✓ 정보시스템화 계획의 입안, 계획, 개발, 도입책임자</li> <li>✓ 사용자요구에 기초한 정보시스템 개발계획의 입안</li> <li>✓ 경영전략에 따른 정보시스템 개발계획의 입안</li> <li>✓ 정보기술 동향을 파악하고 경영전반에 미칠 영향과 그 전략적 이용시기 예측 및 제안</li> <li>✓ 경쟁우위 확보에 공헌할 수 있는 정보시스템 이용법 제안</li> <li>✓ 정보시스템 활용을 통한 사업영역 확대 기회발견과 제안</li> <li>✓ 경영 기반으로서의 바람직한 업무와 정보관리 형태를 제시하고 그에 준한 업무개혁 추진</li> <li>✓ 경영전략 실행에 필요한 조직기반의 바람직한 형태 제시</li> <li>✓ 기업문화의 변혁 추진</li> </ul>

✓ 경영전략 입안

과거의 CIO는 정보기술이 경영성과에 미치는 영향이 중요함을 경영층에게 알리는 것이 가장 중요한 과제였으나, 현재는 정보기술에 대한 기획,투자,집행을 이끄는 운영 역할을 수행하며, 전체 매출의 40%를 좌석예약시스템에서 벌어들이는 아메리카항공 사례처럼 정보기술 사업화까지도 고려해야 한다. CIO 보고체계가 과거 COO나 CFO를 통해 CEO에 보고하던 체제에서 점차 CEO에게 직접 보고하는 추세도 이러한 임무변화와 맥을 같이한다. 우리나라의 경우 CEO에게 보고(70%)하는 비율이 CFO(14%), COO(5%),경영지원 담당임원(4%), 전략기획 담당임원(4%)에게 보고하는 것 보다 월등히 높은 것으로 나타났다. (2004, 한국CIO 매거진). 바꿔말하면 IT를 전략적 자원으로 간주하는 조직에서는 IT관리자가 보고 수준이 높은 반면에 지원적 자원으로 간주하는 조직에서는 보고수준이 낮은 것으로 해석할 수 있다. 따라서 보고수준이 매우 높은 조직은 IT에 대해서 더욱 전략 지향적이 될 것이며 낮은 조직은 덜 전략 지향적이라고 말할수 있다. 만약 CIO가 낮은 지위로 인하여 경영전략 수립과정에 참여할 수 없다면, 경영전략에 부합되는 IT전략을 수립하기가 어렵기 때문에 IT의 전략적 활용이 어렵다. 따라서 CIO에게 적합한 지위가 보장될 때 조직에 미치는 영향이 향상되고 정보시스템이 조직에서 차지하는 중요도가 향상된다. 연매출 10억 달러 이상의 기업에는(J.P.Morgan, Nabisco Thomson Financial 등) 보통 여러명의 CIO가 있는 것으로 나타났으며, 그들의 직책과 직무는 <표2>에 요약하였으며 이 모든 사람들의 직무는 회사내 어느부서에 근무하는가에 따라 달라진다.

<표 2> CIO의 세계를 이해하자

기업총괄 CIO	지역총괄 CIO,부서총괄 CIO
거대기업에는 IT분야에서 최고위 직위를 갖는 한명의 기업총괄 CIO가 있는 경우가 많다, 기업 총괄 CIO는 CEO에게 보고하며 기업의 전략적 단계에서 IT에 직접적인 영향을 미치는 사람이다. 많은 기업의 경우 이 사람이 이사	기업들은 부서총괄 CIO를 둘 수도 있다. 일부 거대기업들은 지역 또는 부서 단위에 많게는 50~70명의 CIO를 분산 배치한 경우도 있었다. 이런 위치에 있는 CIO들은 보통 한두개의 핵심임무를 가진다. 그들은 수요와 공급

<p>회와 연락하고 기업의 IT전략과 방향에 관해 회사를 대변한다. 기업총괄 CIO는 각부서의 CIO들에게서 직접 또는 간접으로 보고를 받는 경우가 많으며,또한 회사 차원의 IT위원회에서 위원장을 맡을 수도 있다. 그의 주요한 임무중 하나는 회사 전반에 걸친 잠재적 시너지를 찾아내고 이를 조절하는 일이다.</p>	<p>양측면에서 리더십을 발휘할 책임을 지며 중요한 IT예산 집행을 결정하기도 한다. 거대기업에서 이런 부서들은 10억 달러 이상의 예산을 집행하는 그룹이 될 수도 있다. 어떤 경우에는 부서총괄 CIO들이 오직 그 부서만을 위한 수요 측면 활동,포트폴리오 관리, 그리고 제품과 서비스 소싱을 맡은 경우도 있었다. 이런 역할을 하는 경우라면, 몇몇 핵심 이슈들에 자주 직면할 것이다. 따라서 목표는 충분히 가시적이어야 하며, 예산과 자원에 대한 정당성이 확보되어야 한다.</p>
<p>요약하면 한기업에는 여러계층의 CIO가 공존할 수 있다. 하지만 리더가 될 것인지 아니면 단순 기술자가 될 것인지에 대한 선택은 여전히 존재한다. CEO 대신 지역총괄 책임자, 혹은 CFO 대신 지역총괄 CFO 등으로 대상이 바뀌더라도, 동료와 IS조직을 이끌어야 하는 임무는 마찬가지로이기 때문이다.</p>	

### < CIO의 새로운 임무 >

지금까지는 CIO 직무가 점점 일반적인 직위가 되어가고 있으나, 최근들어 클라우드와 같이 패러다임 시프트를 수반하는 동인에 의하여 과거의 임무인 정보시스템 구축전략과 데이터센터 효율적 관리에서 IT와 비즈니스를 융합하여 새로운 비즈니스를 창출하는데 필요한 새로운 임무로 변화되고 있다. 첫째, CIO는 비전 구축자가 되어야 한다. 이 임무는 새로운 기술에 대한 이해와 사업에 미치는 영향을 파악하여 실제적인 구현을 이룩하는 솔루션 제공자로서 역할을 의미한다. 예를들면 클라우드의 장점을 자사 비즈니스에 융합하는 전략을 신속히 수립하여 전략적 승자 위치를 점하는 것을 들수있다. 둘째, CIO는 오케스트라 지휘자와 같은 역할을 수행해야 한다. 다양한 신기술이 경쟁적으로 출시되는 IT환경에서, CIO는 정보기술에 대한 아키텍처를 수립하여 호환성,신뢰도,경제성을 추구해야 한다. 셋째, CIO는 현업부서 성취도의 대폭적인 증대를 지원할 수 있어야 한다. 이는 정보시스템의 업무방식 변경을 통해 경

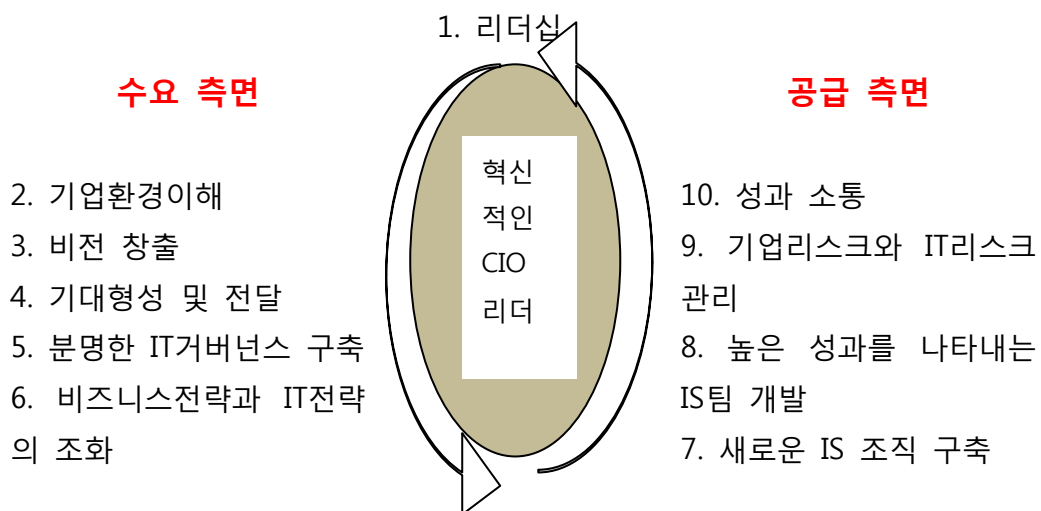
영혁신을 리드하거나 사업전략에 부합해야 한다. 넷째, CIO는 제휴의 관리자가 되어야 한다. 아웃소싱이 확대됨에 따라 계약적 제휴, 실험적 제휴, 위험도 공유 등이 증가하고 있다. CIO가 외부업체와 현업부서에 대한 컨트롤 기능은 가지고 있지 않더라도, 영향력을 증대시켜 제휴를 성공적으로 이끄는 역할을 하여야 한다. 다섯째, 경영전략 추진자로서의 CIO임무가 있다. 이는 경영전략에 근거하여 정보와 정보기술 인프라를 긴밀하게 연계시킬수 있는 역량과 정보기술을 통해 현업부서 뿐만 아니라 정보부서의 원가도 절감할 수 있는 기술전략을 수립하여야 한다. 대다수의 CIO들이 현업부서의 원가를 절감하기 위해 정보기술 투자를 늘려야 된다고 주장하는 현실을 감안하면 다소 예외적인 주장으로 들릴수 있으나 진정한 경영진과 현업부서의 파트너가 되기 위해서는 정보부서에서도 원가절감을 반드시 실현하여야 한다. CIO의 새로운 임무에 대한 검증을 위해서 미국에서 발표된 성공적인 CIO 모델과 그렇지 못한 CIO 모델의 비교연구에서 도출된 시사점과 새로운 임무가 유사하다는 점에 주목할 필요가 있다.

### 3. CIO 직무수행에 필요한 역량

이상 알아본 CIO의 역할과 새로운 임무를 수행하기 위해 요구되는 CIO의 역량에 대해 전문가들은 비즈니스통찰력, IT지식,커뮤니케이션 능력,설득력 등을 주저없이 이야기하고 있다. 조직의 장기목표 및 전략에 부합되게 정보화를 계획하고 추진하기 때문에 비즈니스에 대한 통찰력이 요구된다. 이와 더불어 CIO는 특정 기술에 대한 단편적이고 구체적인 지식보다 IT발전 방향에 대한 인식과 경쟁력 확보를 위해 IT를 조직에 접목시키는 역량을 필요로 하며, 구성원들이 이해하기 쉽게 정보화의 당위성을 전파하고 업무팀과 IT팀간 원활한 의사소통과 의견 차이의 조율을 위한 커뮤니케이션 능력과 신기술 도입시 구성원들의 저항을 해소시킬 수 있는 설득력도 요구된다. CIO 요구역량을 좀더 자세히 알아보기 위해서는 기업이 요구하는 정보시스템 조직의 역할을 핵심 역할, 전통적 정보기술조직 역할, 비즈니스와의 관계, 아웃소싱 관리 역할 측면에서 분석한후, 이러한 정보시스템 역할에 영향을 줄수 있는 요인을 CIO의 직무수행에 필요한 스킬인 기술적스킬, 비즈니스스킬, 대인적스킬 분류하여 정의하는 방법을 사용한다. 우선 기업에서 필요로 하는 정보시스템 조직역할은 첫째, 핵심역할로 IT리더십과 소싱전략 및 구매정보제공을 들수 있다. IT리더

십은 정보시스템과 정보기술의 총괄적인 책임을 지는 역할로써, 정보시스템과 정보기술의 계획 및 분배와 관련한 정책수립에 책임을 갖고 권한을 행사하는 것을 의미한다. 소싱전략 및 구매정보제공은 아웃소싱 결정단계 부터 실제 아웃소싱의 목적과 전략을 책임지는 것을 의미한다. CIO 리더십에 관한 분석을 그들의 직무요소, 즉 수요측면의 리더십과 공급측면의 리더십으로 구분하는데, 그 둘을 분리한 이유는 CIO들이 상이한 각 요소의 기초 위에서 자신의 직무를 수행하기 때문이다. (그림 1 참조)

(그림 1) 혁신적인 CIO 리더의 역할 구축 및 강화



둘째, 비즈니스관계로서의 역할은 비즈니스 프로세스를 기술적으로 실현하는 역량인 비즈니스 시스템적 사고와 정보시스템과 정보기술에 관련된 업무 수행시 일반부서와 원활한 협력을 이끄는 역량인 일반부서와의 관계 개발을 의미한다. 예를들면 클라우드 도입시 완전히 새로운 방식으로 자사의 비즈니스를 수행할 수 있도록 클라우드 장점을 비즈니스와 결합하여 프로세스 혁신을 추진하는 것과 유사하다. 셋째, 전통적인 정보기술 조직의 역할은 정보기술 아키텍처 계획과 정보기술 실현이 해당된다. 전자는 비즈니스 필요에 대한 기술적 플랫폼 및 연관정책의 장기적 계획을 수립하는 것을 의미하고 후자는 사용자의 필요성을 인식하거나, 발견된 사업적인 기회를 정보기술에 의하여 실현시키는 것과 시스템상의 문제를 발견하고 해결할 수 있는 자질을 의미한다. 끝으로 아웃소싱 역할은 아웃소싱 계약추진 역량과 계약감독역량, 그리고 공급자 개발 역량으로 구분된다. 부연 설명하면 아웃소싱 계약시의 정보시스템

조직의 역할과 계약이후 아웃소싱 업체의 평가와 관리에 대한 역할, 그리고 아웃소싱 이후 공급자와의 관계에 대한 역할로 설명할 수 있다. 이상 네가지 정보시스템 조직 역할에 비추어 CIO가 갖추어야 할 스킬을 추출해 보면, 첫째, CIO 기술적스킬은 정보시스템 조직의 전통적 역할인 정보기술 아키텍처 계획, 정보기술 실현 그리고 일반 부서와의 관계와 밀접한 관련이 있으며, 둘째, 비즈니스 스킬은 아웃소싱 공급자 개발과 계약감독에 밀접한 영향을 주는 것으로 추정되나, 이는 정보시스템 조직에 중요한 영향요인을 기술적스킬과 대인적스킬로 보는 경향이 강하기 때문이다. 셋째, CIO의 대인적 스킬은 IT 리더십, 비즈니스 시스템적 사고, 정보기술 실현 및 아웃소싱 계약 촉진과 밀접한 관계가 있는 것으로 알려지고 있다. 정보시스템이 전사적인 영향범위를 가지고 있을 뿐만 아니라, 최근들어 점점 더 경영전략의 효율적 수행에 중요한 결정인자로 작용하고 있어 대인적 스킬은 정보화담당 임원 뿐만 아니라 정보기술 인력 전체에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 알려져있다. 사실 세가지 인적스킬이 정보시스템 역량에 중대한 영향을 미치고 있지만, 세가지 스킬이 복합적으로 영향을 미치고 있다는 해석이 보다 현실적이며, 특히 비즈니스스킬은 사업과 조직에 대한 이해와 지식을 바탕으로 발휘되는 역량이므로 나머지 두 스킬과 결합하여 해석하는 편이 명확한 이해를 제공해 준다.

#### < CIO 리더십 >

조직에서의 IT 도입은 조직변화의 동인이 되고 경우에 따라 경영혁신으로 이어져 필연적으로 조직구성원의 저항을 수반하게 된다. 이러한 CIO의 역할을 효율적으로 수행하기 위해서는 CIO 위상제고와 조직에 맞는 리더십개발이 중요하다. 먼저 IT 전략과 도입배경 등을 임직원에게 효율적으로 설득하기 위해서는 CIO의 위상을 기업내뿐만 아니라 외부에서도 인식될 수 있도록 해야한다. 따라서 동종업계와 현업부서의 신뢰를 받을수 있도록 CIO 자신이 업계에서 높은 명성을 가질 수 있게 위상을 제고하는 일이 매우 중요하다. 높은 명성을 가지고 있는 CIO는 정보기술을 이용한 사업기회 포착과 같은 새로운 업무를 현업부서에 설득하기 쉽다. 많은 CEO들의 기술에 대한 관심과 이해부족, 그리고 지금까지 대다수의 CIO들이 만족할만한 커뮤니케이션 능력을 갖추지 못한 이유들이 CEO들이 CIO로부터 직접 보고받는 것을 어렵게 만드는 요인이다.



<표 4> C레벨 경영진에 대한 CIO의 일간/주간 커뮤니케이션 정도

	미 국	영 국	독 일	프랑스
CEO	40%	26%	58%	40%
COO	46%	62%	40%	74%
CFO	55%	62%	71%	56%

따라서 CEO는 기업의 CIO가 비즈니스 임원으로서 그리고 기업성공에 필수적인 조직의 리더로서 잠재력을 발휘할 수 있도록 다음과 같은 사항을 명심해야 한다. 우선 CEO는 자신의 IT에 대한 관심부족 또는 두려움을 인정하고, 비즈니스 지식과 IT 지식을 겸비한 인물로부터 시간을 두고 조언을 듣는 것이 필요하다는 점을 깨달아야 한다. 이와 더불어 CIO를 경영진에 참여시키고 모든 C레벨 임원에게 인식하게 하며 비즈니스를 위한 IT중요성을 인정하는 분명한 태도를 공개적으로 표명하여야 한다. 또 CIO가 CEO와 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있도록 자신이 선호하는 프리젠테이션 내용이나 외부전문가를 배석하여 중립적인 의견을 제시하도록 한다. 끝으로 IT를 모든 경영조직과 동일하게 관리할 수 있다는 경영철학을 정립하여 IT 비즈니스가치 측정에 필요한 성과지표를 수립한다. CIO 리더십에 따라 성과에 차이가 나는 것을 이해하기 위해서는 리더십의 유형을 다음과 같이 두가지로 분류하여 해석한다. 우선 CIO가 IT에 대한 전략적비전, 전사적 청사진을 가지고 있는 전략적 리더십과 IT 도입과 운영을 계획하고 실행하기 위해서 전문적 IT지식과 추세를 바탕으로 비즈니스 전략과 IT를 조율하는 운영적 리더십으로 분류한다. 리더십의 균형을 유지하는 것도 중요하지만 많은 경영자들은 전략적 리더십 측면으로 치우쳐서 전체는 파악하지만 세부적인 구체화는 잘하지 못하거나 반대로 능률적으로 조직 운영은 잘 하지만 전체를 보는것이 미흡하기도 하다. CIO들의 전문성을 이런 기준으로 나누어보면, 일반적으로 IT부문에서 온 CIO들은 전략적 리더십이 부족하고 업무부문에서 온 CIO들은 운영적 리더십이 부족하다는 결론에 이른다. 인화적 리더십을 보유한 리더들은 강압적 리더십을 지닌 리더에 비해 일방적 지시나 책임부여를 하지 않기 때문에 효과적이지 못한 경우도 있다. 즉 효과적인 리더가 되기 위해서는 상황에 따라 강압적 리더십과 동시에 인화적 리더십을 사용하여야 한다. 앞에서 언급했듯이 기업에서 IT 도입

은 경영전반에 적용된 첨단기술에 의한 조직변화의 원인을 제공하며, 조직변화는 필연적으로 구성원들의 저항을 수반하기 때문에 IT도입 효과를 높이기 위해서는 강제형 또는 참여형 관점에서 IT관리자의 저항관리가 요구되며 이는 정보담당임원의 리더십과 밀접한 관계가 있다. 일반적으로 전략적 리더십이 상위 관리자들에게는 필요하다. 전사적 관점에서 기업의 경쟁우위 확보를 위해 필수적이다. 그러나, 추진목표 관점, 업무추진방법 관점에 있어서 양극단에 치중하지 않는 균형적 리더십이 효과적이라는 주장도 있다. 즉 전략적 리더십과 운영적 리더십 어느 한쪽에 치우치지 않고 상황에 따라 신축성 있게 리더십 스타일을 변형시키는 병행적 리더십이 효과적이며 업무추진 방법 관점에서는 강압적 리더십과 인화적 리더십을 상황에 따라 균형적으로 발휘하는 절충적 리더십이 더 효과적이라고 할수 있다. 이는 리더십 스타일에 따라서 과업의 달성에 영향을 미치게 되고 IT 도입과 활용 및 성과에 영향을 미치게 됨을 의미하는 것이다.

#### [참고문헌]

1. 비즈니스 가치중심의 IT경영 Mark D.Lutchen, 삼일PwC컨설팅 IT Effectiveness팀 번역, SIGAM INSIGHT 출판
2. 정보화조직 운영전략, 이순철 저, SIGMA INSIGHT 출판
3. 혁신적인 CIO리더, 마리안 브로드밴드,엘렌키치스 지음, 권대욱 옮김, Appletree tales 출판
4. CIO 인적스킬이 정보시스템 조직의 역량에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대학교 경영대학원 이정훈, 2006년1월.