

社會福祉組織에서의 리더십統合模型

南 基 旻

(淸州大學校 社會福祉學科 助教授)

〈차 례〉

I. 序 論	2. 行動理論
II. 概念定義	3. 狀況理論
1. 社會福祉組織	IV. 社會福祉組織에서의 리더십 統合模型
2. 리더십	1. 리더십 行動變數
3. 組織效果性	2. 狀況變數
III. 리더십 理論	3. 組織效果性 變數
1. 特性理論	V. 要約 및 結論

I. 序 論

오늘날 우리 사회의 크고 작은 많은 社會福祉組織들은 각종의 社會福祉서비스가 계획되고 전달되는 장소로서 社會福祉의 성패를 가름하는 중요한 역할을 지니고 있다. 그럼에도 불구하고 지금까지 社會福祉에 대한 연구는 주로 專門社會事業의 技術的 측면과 社會福祉의 政策的 측면에서만 이루어져 왔고 社會福祉組織의 管理的 측면에 관한 연구는 소홀하였음은 주지의 사실이다.

우리 사회가 고도로 産業化되어 감에 따라 각종의 社會問題가 점증하고 있고, 社會福祉組織의 관리자들은 어느 때보다도 組織의 效果性を 높일 수 있는 리더십을 발휘하여 사회적 기대와 요청에 부응할 필요성이 있으나, 社會福祉組織의 관리자들이 이에 관하여 참고할만한 연구실적이 우리에게서 거의 없는 것이 현실이다.

리더십은 組織의 成果에 영향을 미치는 가장 중요한 요소의 하나로 고려되어 왔다. 관리자에게 있어서 리더십은 組織의 目標 또는 目的을 달성하는 활동의 핵심인 것이다.」 組織에서의 리더십연구는 주로 리더십과 組織效果性과의 관계가 강조되어 왔는데 社會

福祉組織에 있어서도 이와 같은 맥락에서 리더쉽에 관한 연구가 이루어져야 할 것이다.

지금까지 리더쉽에 관한 많은 理論들이 개발되었다. 역사적으로 보면 特性理論(trait theory)으로부터 시작하여 行動理論(behavioral theory)을 거쳐서 狀況理論(situational theory)까지 발전하여 왔다. 特性理論은 리더가 가지고 있는 보편적 성격특성을 찾아내려는 노력이었으며 行動理論은 리더가 수행하고 있는 행동에 의하여 리더쉽을 설명하려는 노력이었다. 그러나 狀況理論에서는 지금까지의 연구결과들을 비판하고 조정하여 狀況變數의 도입에 관심을 돌리고 있다. 이 理論에 의하면 리더쉽에 의한 組織效果性은 주어진 狀況에 적합한 리더쉽을 행사할 때 이루어질 수 있다는 것이다. 즉 效果性(Effectiveness : E)은 리더(leader : l), 구성원(follower : f), 그리고 제반狀況(situations : s)들의 상호작용의 함수(function : f)에 의하여 결정된다는 것이다. 이와 같은 관점에 따라 최근 다양한 狀況理論이 주장되고 있다.

그러나 이와 같은 제반 리더쉽理論을 社會福祉組織에 그대로 적용하기에는 많은 무리가 뒤따른다. 왜냐하면 리더쉽理論이 주로 기업組織, 금융組織, 정부組織, 학교組織, 연구組織 또는 비공식집단을 염두에 두고 개발되었기 때문이다. 社會福祉組織은 기타 다른 組織과 구별되는 나름대로의 독특한 성격을 지니고 있다. Hasenfeld는 社會福祉組織이 여타의 다른 판료제적 組織들과 다른 두가지 특징을 다음과 같이 설명하고 있다.²⁾

첫째, 社會福祉組織들은 이들 조직이 발전시키고자 하는 어떠한 속성을 지닌 클라이언트(client)와 직접 접촉을 하여 작업을 한다. 클라이언트는 어떤 의미에서 社會福祉組織의 원료(raw material)가 되는 것이다. 둘째, 社會福祉組織들은 서비스를 제공받는 클라이언트의 복지를 보호하고 증진하도록 사회로부터 위임을 받았고 그래서 그들의 존재를 정당화한다.

따라서 本研究는 지금까지 개발된 제반 리더쉽理論을 바탕으로 하여 社會福祉組織에서의 組織效果性和 관련된 리더쉽統合模型을 개발하려는 데 그 研究의 目的이 있다. 물론 이와 같은 리더쉽統合模型은 社會福祉組織에서의 리더쉽에 관한 實證的 研究가 거의 이루어지지 않았던 한국의 狀況에서 앞으로 實證的 研究를 위한 基礎作業으로서 그 研究의 意義가 있다고 하겠다.

II. 概念定義

1. 社會福祉組織

최근 우리나라에서 社會福祉組織(social welfare organization)이란 말이 자주 사용되고 있다. 흔히 社會福祉機關과 施設을 포함한 概念으로 사용되고 있는 것 같다. 鄭珍英教授는 “社會福祉의 有效性에 關한 研究”라는 그녀의 博士學位論文에서 公式組織體의 概念에 입각해서 社會福祉組織體는 하나의 法人體로 구성되었으며 法人과 관련된 특수한 法律에 의해서 社會福祉事業을 행하는 모든 단체, 즉 社會福祉施設과 機關과 聯合團體들을 포함하는 것으로 보고 있다.’

한편 Blau와 Scott는 受惠者에 기반을 둔 組織의 類型을 분류하는 가운데 서비스組織을 설정하여 그 기본기능을 클라이언트에게 서비스를 제공하는 것으로 보고 社會事業機關, 病院, 學校, 法律相談所 등을 모두 다 이에 포함시키고 있다. 또한 이들 組織들의 중요한 문제는 專門的인 서비스를 제공하는 문제와 관련되며 클라이언트의 복지가 이 組織들의 중요한 관심사라고 보고 있다.’

최근 미국에서는 인간서비스組織(human service organization)이라는 용어가 지배적으로 사용되고 있는데 인간서비스組織은 인간의 복지를 유지 또는 증진시키기 위해 인간의 行動, 屬性 및 社會的 地位를 정의하거나 변화시키는 것을 주된 機能으로 하는 組織으로서 정의되어 왔다. 이때 인간서비스組織이 다른 組織과 구별되는 중요한 要素는 그 組織의 의도적인 結果 또는 產出物의 성격이다. 즉 개인 또는 서비스를 받는 受惠者 集團의 변화를 통해서 인간 또는 사회문제를 완화시켜 보자는 것이다. 인간서비스組織은 두가지 형태, 즉 傳達組織과 計劃組織으로 나누어진다. 인간서비스 傳達組織은 실제로 서비스를 특정한 클라이언트대상층에게 직접 제공한다. 인간서비스 計劃組織은 서비스자체를 실제로 전달하지는 않으나 특정한 지역이나 특정한 책임의 영역內에서 인간서비스를 計劃하고 관리하며 자금을 조달하고 조정하는 機能을 수행한다.’

Hasenfeld도 인간서비스組織을 두가지 次元에 의해 분류하고 있다. 하나의 次元은 인간서비스組織의 서비스를 받는 클라이언트의 성질에 따른 분류인데 클라이언트들의 機能이 정상적이나 비정상적이나 하는 것이다. 또 다른 次元은 인간서비스組織이 제공하는 서비스종류에 따른 구분이다. 그는 이 두가지 次元을 교차적으로 분류하여 표(1)과 같은 6가지 인간서비스組織의 類型을 구분하고 있다.’

미국의 社會事業文獻에 나타난 것을 보면 학교, 병원, 법률사무소, 법정, 교도소 등을 가족기관, 정신건강진료소 및 아동보호시설과 더불어 모두 인간서비스組織이라고 부르고 있다.’ 또한 Gilbert Smith는 “Social Work & the Sociology of Organization”라는 著書에서 社會事業과 관련된 組織으로서 병원, 학교, 교도소, 사회사업조직체, 자발적인 조

표 < 1 > 인간서비스組織의 類型

클라이언트의 유형 / 서비스의 종류	인간처리 (people-processing)	인간유지 (people-sustaining)	인간변화 (people-changing)
정상기능	(유형 I) 대학입학사정국 신용사정국	(유형 III) 사회보장 양노원	(유형 V) 공립학교 YMCA
비정상기능	(유형 II) 소년법원 진료소	(유형 IV) 공적부조 요양원	(유형 VI) 병원 거주치료센터

직 등으로 분류하여 組織의 構造를 분석하였다.⁹⁾

이상의 論議를 바탕으로 本研究에서는 社會福祉組織을 機能과 範圍의 측면에서 社會福祉組織이란 클라이언트에게 社會福祉서비스를 직접 제공하거나 社會福祉서비스를 計劃함으로써 人間 또는 社會問題를 해결 내지 완화시키는 機能을 수행하며 이에는 公私의 社會福祉機關 및 施設, 社會福祉團體의 協議會, 社會福祉서비스와 밀접하게 관련된 특수교육組織, 의료組織, 법률組織 및 교정組織 등이 포함된다.

2. 리더쉽

리더쉽(leadership)은 이를 다루는 사람들의 觀點에 따라 다양하게 정의되고 있다. Stogdill은 리더쉽의 정의는 그 概念을 연구하는 학자들의 수만큼 많다고 말하면서 리더쉽의 정의를 11가지 범주로 요약하고 있는데 이들은 ① 집단과정의 초점, ② 퍼스낼리티(personality)와 그 효과, ③ 복종을 유도하는 기술, ④ 영향력 행사, ⑤ 활동 또는 행동, ⑥ 설득의 형태, ⑦ 권력관계, ⑧ 목표달성의 수단, ⑨ 상호작용효과, ⑩ 분화된 역할, ⑪ 구조의 주도와 유지 등이다.

本研究에 있어서의 리더쉽은 자연발생적집단에서의 비공식적 리더쉽이 아니라 공식적 구조에서의 組織의 리더쉽이다. 公式的 組織에서의 리더쉽은 “사람사이의 영향력”으로서, “리더의 기본적인 資質에 기초를 둔 부하들의 자발적인 복종을 유도하는 能力”으로서, 그리고 “한 사람의 集團構成員에 대해 사회적 영향력을 행사하는 過程”으로서 특징지워져 있다. 한편 Robbins는 리더쉽을 ““目標達成을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 能力”으로 보고 있으며¹⁰⁾ Hersey와 Blanchard는 리더쉽을 “어떤 특정狀況에서 개개인이나 集團의 활동이 目標達成을 위한 노력이 되도록 영향을 미치

는 過程”으로 정의하고 있다.¹¹⁾

최근 社會福祉行政 문헌에 나타난 리더십의 개념을 살펴보면 Trecker는 “리더십이란 共同目的의 달성에 있어서 사람들이 協同하여 일하도록 영향을 주는 能力”으로서 정의하고 있다.¹²⁾ 마찬가지로 Ehlers外 2人은 리더십의 2가지 중요한 측면을 ① 다른 사람들로 하여금 協同하여 일하도록 영향을 주는 것, ② 상호합의된 共同目標 또는 目的을 달성하기 위해 일하는 것으로 보고 있다.¹³⁾

한편 Skidmore는 리더십을 地位(position)와 能力(ability)으로서 정의하고 있다. 그는 이에 대하여 다음과 같이 설명하고 있다.¹⁴⁾

“地位로서의 리더십은 어떤 사람이 어떤 狀況의 統制에 대하여 책임이 있고 지휘 또는 지도의 地位에 있음을 의미한다. 리더는 組織, 機關 또는 活動의 責任者의 자리에 있는 것이다. 리더십能力은 사람들이 리더가 취하는 길을 따르도록 그들과의 관계에 영향을 미치는 能力 또는 技術을 말한다. 리더십은 다른 사람들로 부터 또는 다른 사람들과 바람직한 變化 또는 行爲를 일으킬 수 있는 能力을 포함하고 있다. 리더십은 다른 사람들로 하여금 그들의 생각, 감정 또는 行爲에 있어서 따르게끔 하는 일종의 活動(movement)을 의미한다. 리더는 사람들로 하여금 行爲를 하게끔 격려한다.”

이상의 제반 定義들은 조금씩 다르기는 하지만 모두 중요한 리더십 측면을 제공하여 주고 있다. 따라서 이상의 論議를 바탕으로 本研究에서는 社會福祉組織이라는 公式的 組織에서의 리더십을 다음과 같이 定義하고자 한다.

리더십이란 組織의 目標達成過程에서 組織의 構成員들이 組織과 관련된 行爲에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 특정狀況에서 公式的 地位에 있는 사람이 영향력을 행사하는 過程이다.

3. 組織效果性

組織理論에 있어서 리더십연구의 초점은 組織의 效果性(effectiveness)¹⁵⁾에 있다. 組織效果性은 그 概念을 어떻게 정의하며 또한 어떠한 要因들을 效果性評價基準으로 삼느냐 하는데 연구의 초점이 모아졌다.

Gergopoulos와 Tannenbaum은 그들의 論文¹⁶⁾에서 組織의 效果性を “주어진 자원과 수단을 갖는 社會體系로서의 組織이 그 수단과 자원을 헛되이 함이 없이, 또 組織의 構成員에 대한 과도한 긴장감을 주지 않고 目標를 달성하는 程度”라고 규정하고 있다. 한편, Etzioni는 구체적인 조직의 실제적 效果性은 “그 組織이 目標를 실현하는 程度”에 의하여 결정된다고 보고 있다.¹⁷⁾ 또한 Price에 의하면 組織의 效果性은 “目的과 手段을 결합

한 상태에서 현실적인 產出이 처음의 目的을 어느 정도 충족시켰는가 하는 目的의 達成度”를 의미하는 概念으로 보고 있다.¹⁸⁾

그러나 최근 Robbins는 組織效果性의 단순한 정의에 이의를 제기하면서 組織의 效果性을 그 접근방법에 따라 다음과 같이 4가지로 概念을 규정하고 있다.¹⁹⁾

첫째, 目標達成接近方法(the goal-attainment approach)에서는 組織의 效果性을 目標의 달성으로 정의하고 있으며 둘째, 體系接近方法(the systems approach)에서는 投入物을 획득하고 이 投入物을 처리하여 產出을 가져오고 더 나아가서 體系의 安定과 均衡을 유지하는 能力으로서 組織의 效果性을 정의하고 있다. 셋째, 戰略的 고객接近方法(the strategic-constituencies approach)에서는 組織이 그 계획적인 생존을 위해 지지를 필요로 하는 環境內의 顧客들의 요구를 만족시키는 것으로 組織의 效果性을 정의하고 있다. 넷째, 競爭的價値接近方法(the competing-values approach)에서는 組織效果性을 평가하기 위한 통합적인 틀을 제공한다. 이는 표 <2>와 같이 사람과 융통성이라는 價値에 기초한 人間關係模型, 융통성과 組織이라는 價値에 기초한 開放體系模型, 組織과 統制라는 價値에 기초한 合理的目標模型, 統制와 사람이라는 價値에 기초한 內部過程模型이라는 4가지 模型에 따라 각기 다른 效果性基準을 설정하고 組織의 成長週期(life cycle)에 따라 이 模型의 각각을 적용함으로써 組織效果性을 평가한다는 것이다.

Steers는 組織效果性을 “組織의 바람직한 속성”이라고 정의하면서 效果性評價基準에 관한 지금까지의 연구들을 분석하는 과정에서 가장 많은 빈도를 보이는 組織效果性評價基準이 適應性 또는 融通性(adaptability-flexibility)이며 그 다음으로 生産性(productivity), 職務滿足(job satisfaction)이라고 하면서 이들은 組織效果性評價基準으로 어느 組織에서

表 <2> 模型, 價値 및 效果性基準

(模型)	(價値)	(效果性基準)	
		(手段)	(目的)
인간관계	사람과 융통성	응집력과 사기유지	가치와 인간자원의 개발
개방체계	융통성과 조직	융통성과 준비유지	성장, 자원획득 및 외부지원
합리적 목표	조직과 통제	계획, 목적설정 및 평가	생산성과 능률성
내부과정	통제와 사람	정보처리와 조정	안정과 균형

도 가장 흔히 사용하는 變數라고 결론지었다.²⁰⁾

클라이언트에 대한 서비스를 주된 目標로 하고 있는 社會福祉組織의 경우 組織의 效果性은 무엇보다도 서비스의 生産性과 能率性에 있음은 말할 나위없다. 그러나 그 組織을 생존시키고 유지하기 위하여 對內外的으로 적응해 나가는 適應性 및 구성원들의 職務滿足도 또한 組織의 效果性を 높여주는 필수적인 요소가 될 것이다.

따라서 本研究에서는 지금까지 論議를 바탕으로 社會福祉組織의 效果性を 組織構成員들이 만족스러운 職務狀況에서 組織이 對內外的인 변화에 잘 適應해 가면 서비스成果를 유지하는 것으로 정의하고자 한다. 이때 社會福祉組織의 效果性評價基準으로는 職務滿足, 組織適應性, 서비스成果 등이 될 것이다.

Ⅲ. 리더십理論

리더십에 관한 많은 理論들이 있다. 그러나 초기의 理論들과 오늘날의 狀況理論들이 모두 다 그 研究目的의 초점은 效果的인 리더를 만드는 要因들을 찾아내려는 것이다. 이 要因들을 설명하는 3가지 주요한 接近方法은 特性理論(trait theories), 行動理論(behavioral theories), 그리고 狀況理論(situational theories)이다. 각 接近方法의 강조점은 표 <3>과 같다.²¹⁾

表 <3> 리더십研究의 主要接近方法들

接近方法	强 調 點
특 성 (1940년대~50년대)	비공식적인 리더로부터 성공적인 리더를 구별할 수 있는 분명한 일련의 특성이 존재한다.
행 동 (1950년대~60년대)	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 다양한 상황에서 리더가 행동하는 것이다. 성공적인 리더는 그들의 특별한 리더십유형에 의해 비 성공적인 리더와 구별된다.
상 황 (1970년대)	리더의 효과성은 그 자신의 행동유형에 의해 결정될 뿐만 아니라 리더십 환경을 둘러싸고 있는 상황에 의해 결정된다. 상황요소들은 리더와 하위자의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 형태를 포함한다.

1. 特性理論

1940년대의 1950년대 초기의 리더십研究들은 리더의 特性에 초점을 두었다. 特性理論(traits theory)은 효과적인 리더에게는 비효과적인 리더와 구별될 수 있는 보편적 特性이 존재할 것이라 보는 理論이다. 따라서 연구자들은 효과적인 리더에게 어떤 보편적인 特性이 존재하는가 여부를 결정하기 위하여 그들의 知的, 社會的, 情緒的, 肉體的, 그리고 個人的 特性을 찾아내려고 노력하였다.

Stogdill은 1948년 이후 리더십研究들의 검토에서 6가지 범주²²⁾에 기초를 둔 리더십分類體系를 만들었는데 Szilagyi와 Wallace는 이 리더십分類體系에 따라 表〈4〉와 같이 研究된 리더십特性的 例를 만들고 이들을 다음과 같이 설명하고 있다.²³⁾

첫째, 肉體的 特性 : 연령, 몸무게, 키, 외모와 같은 肉體的 特性이 몇몇 초기의 리더십研究에서 조사되었으나 研究結果는 모순되는 것이었다.

둘째, 社會的 背景 : 리더의 社會經濟的 背景을 조사한 많은 研究들은 教育, 社會的地位, 그리고 계층의 移動성과 같은 요소들에 초점을 두었다. 그러나 社會的 背景과 리이

表〈4〉 研究된 리더십特性的 例

육체적 특성	사회적 배경	지 능
연 령	교 육	판 단
몸무게	계층의 이동	결단성*
외 모	사회적 지위	언 변*
	노동계층 친화력	
퍼스널리티	과업과 관련된 특성	사회적 특성
독립성	성취욕구*	관리능력*
자신감*	독창성	협동성
지배력	인내성	대인간의 기술
적극성	책임욕구*	성실성**
	인간에 대한 관심**	권력욕구
	성파에 대한 관심**	
	보장욕구	

보기 : * 관리효과에 중요한 특성

** 관리효과에 보통정도로 중요한 특성

더敎果性 사이에는 어떤 일관성있는 관계도 발견되지 않았다.

세째, 知能 : 知能和 리더십 지위 사이의 관계를 조사했던 많은 연구들은 우수한 判斷力, 決斷性, 知識, 그리고 言辯 등이 리더의 특징이라는 것을 나타내주고 있다. 이 관계가 다소 일관성이 있다고 하더라도 그 관계가 약하다는 것이 발견되며 이것은 부가적 要素들이 고려될 필요가 있음을 제시하는 것이다.

네째, 퍼스넬리티 : 퍼스넬리티要素를 조사한 研究는 機敏性, 自信感, 개인적 誠實性, 自己確信, 그리고 지배欲求와 같은 퍼스넬리티特性은 효과적인 리더의 特性이라는 것을 제시한다. 이와 같은 결과가 모든 集團과 產業體에 완전히 일치되는 것은 아닐지라도 개인의 퍼스넬리티特性은 어떤 리더십接近方法에서도 고려되어야만 한다는 것을 제시하여 준다.

다섯째, 課業과 관계된 特性 : 課業과 관계된 特性을 검토한 연구는 높은 成就欲求와 責任感, 獨創性, 높은 課業指向이 리더의 特性이라고 제시하며 이들 결과는 한결같이 正的인 관계를 보여주고 있다. 이 결과는 일반적으로 리더는 높은 動機, 推進力, 課業達成의 欲求를 나타내는 개인으로서 특징지을 수 있음을 제시한다.

여섯째, 社會的 特性 : 社會的 特性의 연구는 리더들은 여러 活動에서 적극적인 참여자이며 넓은 범위의 사람들과 잘 교제하며 다른 사람과 協同的이라는 것을 제시해 주었다. 이와 같은 對人關係의 기술은 集團에 의해 價値있는 것으로 나타나고 調和, 信賴, 集團凝集性을 제공해주는 경향이 있다.

이와 같은 리더십特性의 연구결과가 리더의 特性들을 발견하는데 도움을 주는 것 같지만 리더십敎果性을 이해하고 예측하는데는 별로 도움이 못되었다. 만약 리더特性理論이 타당한 것으로 입증되려면 모든 리더가 보편적으로 소유하고 있는 구체적인 特性들을 찾아낼 수 있어야 한다. 그러나 아직 非效果的인 리더로부터 效果的인 리더를 구별할 수 있는 보편적인 일련의 확고한 特性을 찾아내지 못하였다. 물론 리더십特性을 나타내는 목록표는 해가 갈수록 증가하고 있지만 이 特性들이 리더십敎果性을 예측할 수 있을 만큼 相關關係가 높지 못하다. 知能, 퍼스넬리티, 課業과 관련된 特性과 리더십간의 상관관계는 일반적으로 相關係數 $+ .25 \sim + .35$ 의 범위 내에 있다.²¹⁾

特性理論은 이와 같은 낮은 相關關係와 함께 그 본질적인 한계점을 갖고 있다. 즉 下位者들의 欲求를 무시한 點, 여러가지 特性들의 상대적 중요성을 밝히는데 실패한 點, 리더가 下位者의 行動에 영향을 미치기 위하여 보여줄 行動類型을 알려주지 못한 點, 그리고 狀況的 要素들을 무시한 點 등이다. 특히 狀況的 要素의 경우 組織의 종류에 따라 요

구되는 리더쉽特性이 다를 수 있는데 모든 狀況에서 보편적 특성을 추구하려는 것이 의문시된다. 최근 리더쉽特性에 관한 관심이 다시 일고 있지만 이는 特性理論이 아닌 다른 리더쉽理論에 바탕을 둔 관심이며 여기에서는 리더의 特性도 하나의 狀況的 要素로 고려하고 있는 것이다.

2. 行動理論

리더쉽特性理論에 대한 불만으로 1950년대 행동과학자들은 실제적인 리더의 행동에 관심을 두기 시작했다. 즉 리더는 무엇을 하고 또 그것을 어떻게 하느냐 하는 것이다. 리더쉽行動理論(behavioral theory)은 效果的인 리더는 個人 또는 集團으로 하여금 어떤 目標을 달성하고 높은 生産성과 士氣를 가져오게끔 특별한 리더쉽類型을 발휘할 것이라는 믿음에 기초를 두고 있다. 또한 特性理論과 달리 行動理論은 리더의 效果성에 초점을 두고 있다.

많은 行動理論家들이 각기 다른 리더쉽類型을 개발하고 많은 用語를 사용하였으나 결국 두가지 要素가 강조되고 있다. 하나는 課業指向(task orientation)이요, 다른 하나는 構成員指向(employee orientation)이다. 課業指向은 리더가 업무를 할당하고 構成員화하며 意思決定을 내리고 成果를 評價하는 것과 같은 活動에 의하여 職務를 수행함을 강조하는 말이며 構成員指向은 리더가 下位者들의 欲求에 관심을 갖고 그들에게 솔직하고 온정적 태도를 보여줌을 말한다.²⁵⁾

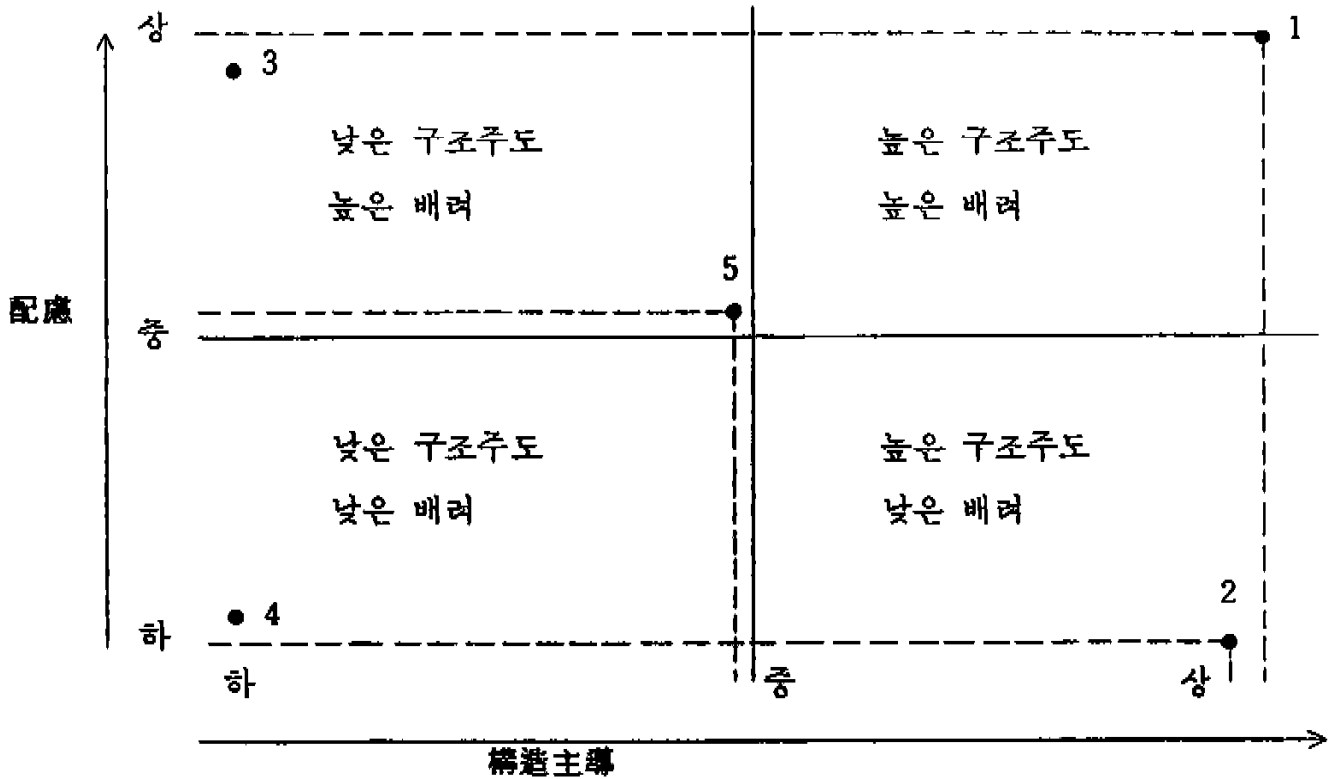
많은 리더쉽活動理論 중에서 여기에서는 가장 널리 알려진 Ohio주립대학교연구와 Michigan대학교연구, 그리고 管理格子(managerial grid)理論을 살펴보기로 한다.

1) 오하이오주립대학교의 研究 : 構造主導와 配慮

活動理論중에서 가장 포괄적이고 가장 널리 알려진 研究가 1940년대 말부터 오하이오주립大學校에서 시작되었다. 이 研究의 目的은 리더活動의 결정 要素를 찾아내고 業務集團의 成果와 滿足에 미치는 리더쉽類型의 效果를 알아보려는 것이었다. 研究팀들은 下位者들에 認知된 리더쉽類型을 측정하기 위해 리더活動記述質問紙(Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ)라는 것을 개발하여 이것을 통하여 얻어진 자료를 要因分析하여 리더活動의 次元을 構造主導(initiating structure)와 配慮(consideration)라는 두가지 次元으로 요약하였다.

構造主導란 리더가 課業을 組織化하고 定義하며 業務를 할당하고 의사소통의 망을 확립하며 業務集團의 成果를 評價하는 程度를 말한다. 構造主導는 課業指向의 리더쉽類型과 비슷하다.²⁶⁾ 한편 配慮는 信賴, 相互尊敬, 友情, 支援, 그리고 구성원의 福祉를 위한

圖 <1> LBDQ 점수에 의한 5가지 리더십類型



관심을 나타내는 행동으로서 정의된다. 配慮는 構成員指向的 리더십類型을 강조하는 말이다.²⁶⁾

LBDQ 점수에 의해 리더십類型은 圖 <1>에서 보는 바와 같이 5가지인데 예를 들면 管理者 1은 높은 構造主導와 높은 配慮의 리더십類型의 사람이며 管理者 4는 낮은 構造主導와 낮은 配慮의 리더십類型의 사람이다. 管理者 5는 構造主導와 配慮 모두에게 중간程度的의 리더십類型의 사람이다.

광범위한 研究의 결과 構造主導와 配慮에서 높은 리더가 構造主導 또는 配慮 어느 한 쪽에서 낮거나 또는 둘다 낮은 리더보다 더 자주 下位者들의 높은 업적과 만족을 달성하는 경향이 있음을 발견하였다.²⁷⁾

그러나 研究결과는 어떤 단일한 類型도 항상 最上으로서 나타나지는 않는다는 것을 보여주고 있다. 예를 들면 어떤 研究에서는 높은 構造主導와 높은 配慮의 類型이 높은 業績 및 직원 滿足과 관계되지만 또 다른 研究에서는 이와 같은 類型이 다소 逆機能的 效果를 가져오는 것으로 나타나고 있다.²⁸⁾

이와 같이 오하이오주립大學校의 研究들은 리더活動次元의 두가지가 모두 높은 리더십類型이 일반적으로 긍정적인 결과를 초래한다는 것을 시사하고 있지만 여기에 많은 例外가 있다는 것은 狀況的 要素가 리더십效果에 영향을 미칠 수 있음을 암시하고 있는

것이다. 오하이오주립大學校의 研究는 狀況的 要素를 고려하지 않았다는 비판에도 불구하고 리더活動의 次元들을 찾아서 규명하려는 구체적인 노력과 리더십에 관한 오늘날의 研究의 知識的인 基礎를 마련해 주었다는 點에서 높이 評價를 받고 있다.

2) 미시간大學校의 研究：職務中心과 構成員中心

오하이오주립大學校의 리더십 研究와 거의 비슷한 때에 미시간大學校에서도 일련의 리더십 研究가 이루어졌다. 미시간 研究의 주된 목적도 오하이오 研究처럼 어떤 類型의 리더活動이 業務集團의 成果와 구성원의 滿足을 가져오는가를 찾아내는 데 있었다. 결과적으로 두가지의 리더십 類型이 확인되었는데 이들은 職務中心的 리더십 類型(job-centered leadership style)과 構成員中心的 리더십 類型(employee-centered leadership style)이다. 職務中心的 리더십 類型은 세밀한 감독과 合法的이고 強制的인 權力를 활용하며 업무계획표에 따라 이를 실천하고 業務成果를 평가하는 데 초점을 둔다. 이것은 오하이오주립大學校 研究의 構造主導次元과 비슷하며 課業指向의 리더活動을 말한다. 構成員中心的 리더십 類型은 인간指向의이며 責任의 위임과 구성원의 福祉, 欲求, 승진, 개인적인 成長에 대한 관심을 강조한다. 이것은 오하이오주립大學校의 配慮次元과 비슷하다.²⁹⁾

미시간 研究도 오하이오 研究처럼 많은 例外가 있기는 하지만 이 研究에서 내려진 결론은 構成員指向의 리더活動을 보이고 있는 리더가 좋은 成果를 올리고 있다는 것이다. 構成員指向의 리더들은 더 높은 集團生産성과 더 높은 職務滿足과 관련되어 있는 반면, 生産指向의(職務中心的) 리더들은 낮은 集團生産성과 더 낮은 職員滿足과 관련되는 경향을 보이고 있다는 것이다.³⁰⁾ 그러나 미시간大學校리더십 研究도 오하이오주립大學校리더십 研究와 마찬가지로 어떤 특정한 리더活動 類型이 모든 狀況에 보편적으로 적용될 수 있는 유일한 活動 類型이 될 수 없다는 批判을 받고 있다. 리더活動 類型은 狀況에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 예를 들면 集團이 정상적이고 형편이 좋을 때는 構成員指向의 리더活動이 효과적일지 모르나 非正常的인 條件下에서나 업무상 마감시간을 지켜야 할 촉박한 狀況에서는 職務中心的 리더活動이 더 효과적일 수 있다는 것이다. 또한 集團의 凝集力, 下位者들의 個人的 特性, 課業의 性格과 같은 기타 다른 狀況的 要素들이 고려되지 않았다는 것이다. 따라서 여기에서도 狀況的 要素를 도입할 필요를 암시하고 있다.

3) 管理格子理論

오하이오주립大學校 研究와 미시간大學校 研究의 리더活動의 두가지 次元에 기초를 두고 1964년에 Blake와 Mouton은 圖〈2〉에서 보는 바와 같이 管理의 格子(managerial grid)를 제시하였으며³¹⁾ 이것은 組織이나 리더의 개발計劃에 널리 사용되고 있다.

圖〈2〉 管理의 格子

고 저	9	1-9							9-9	
	8									
	7									
	6									
	5				5-5					
	4									
	3									
	2									
	1	1-1							9-1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		저	생산에 대한 관심						고	

이 格子는 횡축과 종축을 따라 각각 9개의 위치가 설정되었고 결국 81종류의 合成的 리더십類型이 된다. 특히 格子圖의 네모퉁이와 중앙 등 기본적인 5개의 리더십類型을 無氣力型(1-1), 컨트리클럽型(country club style : 1-9), 課業型(9-1), 中途型(5-5), 팀型(team style : 9-9)이라 하는데 Blake와 Mouton은 그들의 연구결과를 기초로 하여 팀型(9-9)리더 밑에 있는 集團들이 가장 높은 成果를 보이고 있다는 것이다.

이 研究는 리더십類型을 概念化하기 위한 보다 나은 틀을 제공하고 있기는 하나 (9-9)型의 리더가 모든 狀況에서 가장 效果的이라는 결론을 뒷받침하고 있는 實證的 證據 資料가 거의 없기 때문에 리더십현상을 명확히 하기 위한 어떤 눈에 보이는 새로운 정보를 제공하지는 못하고 있다.³²⁾

3. 狀況理論

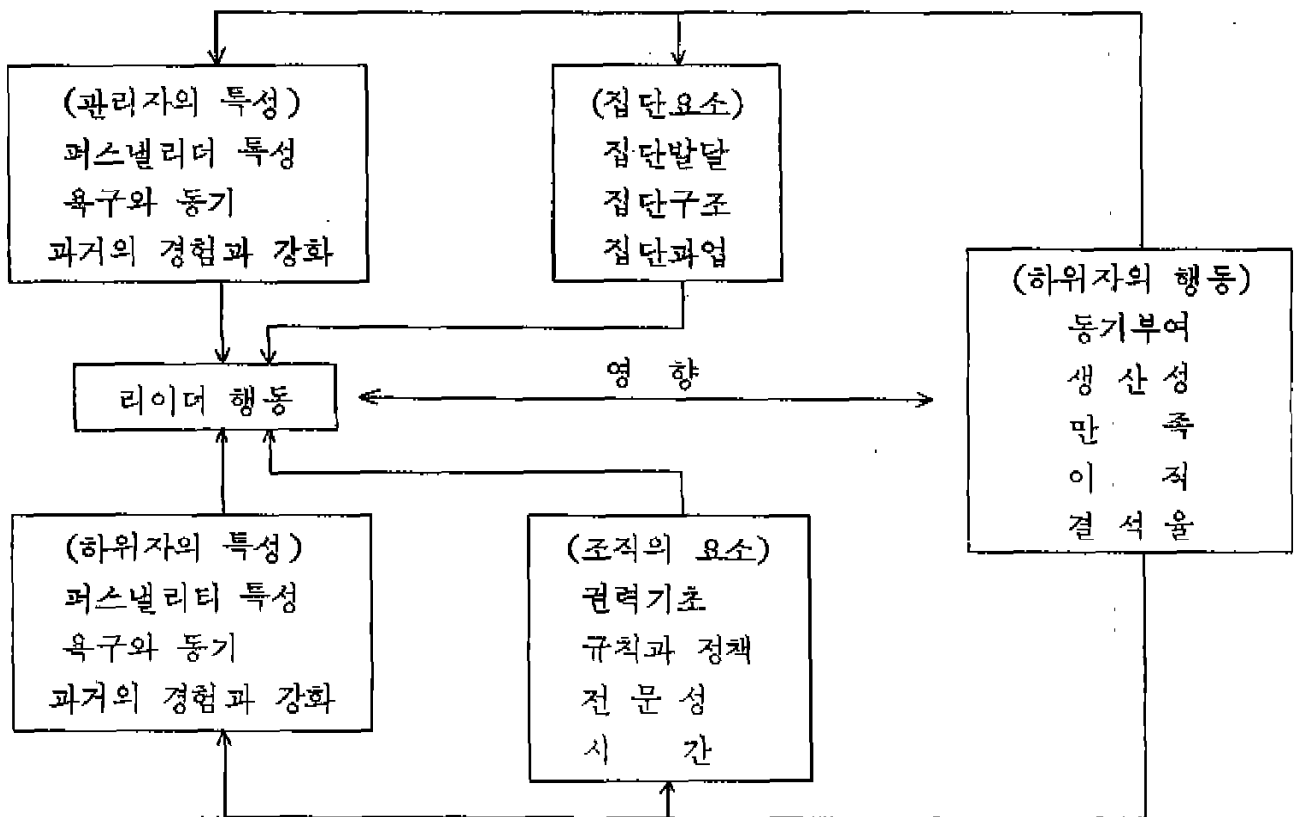
1960년대 말쯤 리더십연구자들은 活動理論의 한계를 인식하고 리더십研究의 새로운

接近方法을 개발하기 시작했다. 이것이 바로 복합적인 리더십狀況理論(situational theory)이다. 이 理論에 따르면 리더란 狀況의 產物이기 때문에 狀況에 따라 效果的인 리더십類型이 다르다는 것이다. 예를 들면 기계조립부품을 생산하는 제조工場의 리더십類型과 클라이언트에게 서비스를 제공하는 社會福祉機關의 리더십類型이 다르다는 것이다. 따라서 管理者의 職務 中の 가장 중요한 機能중의 하나는 리더십效果에 영향을 미치는 많은 狀況的 要素들을 診斷하고 評價하는 것이다. 管理者에 의한 狀況의 診斷은 管理者의 特性, 下位者의 特性, 集團構造와 課業의 성격, 그리고 組織의 要素와 같은 4가지 중요한 영역의 검토를 필요로 한다. 이와 같은 狀況要素들은 圖<3>과 같이 요약된다.³³⁾

圖<3>에서 보는 바와 같이 리더십은 대단히 복잡한 過程이다. 많은 狀況理論들이 이와 같은 要素들이 어떻게 리더십에 영향을 미치는가를 부분적으로 검토하고 있다.

대표적인 리더십狀況理論으로서 Fiedler의 狀況條件理論(contingency theory), Reddin의 3次元模型(tri-dimensional model), Hersey와 Blanchard의 生活週期理論(life cycle theory), House의 經路-目標理論(path-goal theory), Vroom과 Yetton의 意思決定參與模型(model of participation in decision making 등이 있으나 本研究에서는 狀況條件理論과 經路-目標理論만을 살펴보기로 한다.

圖 <3> 리더의 行動에 영향을 미치는 狀況的 要素들



1) 狀況條件理論

狀況條件理論(contingency theory)은 Fiedler와 그의 동료들에 의하여 개발된 것이다.³⁴⁾ 이 이론은 리더 자신의 특성과狀況의要求條件을 결합시키려는理論으로서 리더 특성의效果性 여부는 그狀況이 리더에게 얼마나 호의적인가 하는데 따라 결정된다는 것이다.

Fiedler는 LPC(The least-preferred co-worker) 설문지라고 하는 측정도구를 개발하였는데 이는 리더가 課業指向的인 특성을 갖고 있나, 아니면 關係指向的인 특성을 갖고 있나(task or relationship oriented)를 측정하기 위한 것이다. 리더 자신의 특성은 가장 싫은 동료작업자(LPC)에 대하여 리더 자신이 어떻게 생각하는가를 물어봄으로써 측정된다. LPC 설문지는 8點尺度로 구성되어 있는데 만약 가장 싫은 동료 작업자를 상대적으로 호의적으로 표현하고 있으면 LPC 점수가 높아지는데 이 때 이같은 리더는 關係指向的 리더로 분류되고 가장 싫은 동료작업자를 상대적으로 비호의적으로 표현하고 있으면 LPC 점수가 낮아지는데 이 때 그 리더는 課業指向的 리더로 분류된다.

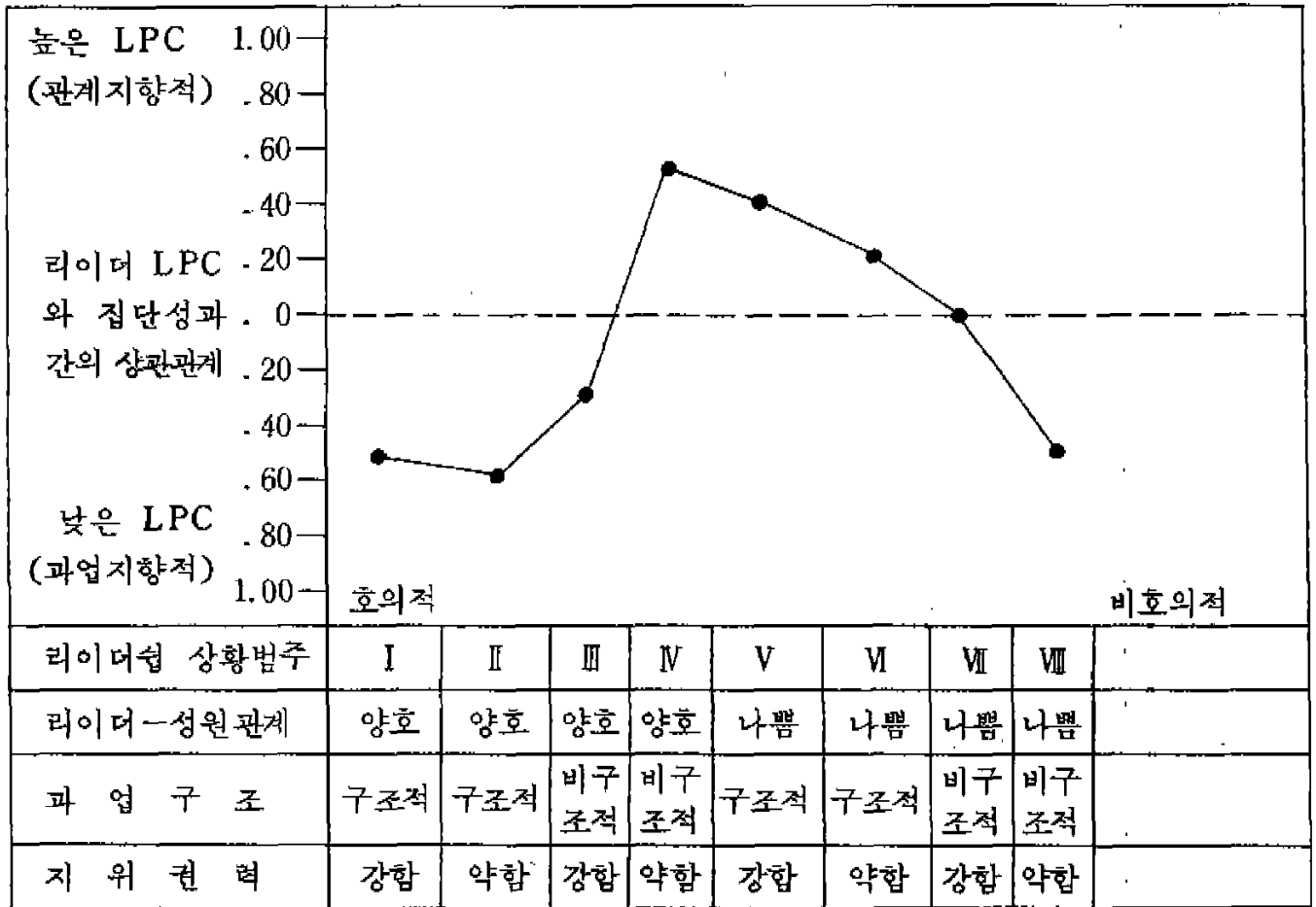
또한 리더에게 호의적이냐의 여부를 결정해주는 리더쉽狀況들은 리더-구성원 關係, 課業構造, 地位權力 등인데 이 3가지 要素들은 다음과 같이 정의된다.³⁵⁾

첫째, 리더-구성원關係(leader-member relations)는 구성원들이 리더에 대하여 갖고 있는 信賴, 믿음, 尊敬의 程度를 말하며 둘째, 課業構造(task structure)는 직무할당이 절차화된 程度(구조화된 또는 비구조화된)를 말하고 셋째, 地位權力(position power)은 리더가 채용, 해고, 징계, 승진 및 임금인상 등과 같은 權力變數 등에 대하여 행사하고 있는 영향력의 程度를 말한다.³⁵⁾

이상의 3가지 要素의 組合에 의하여 리더에 대한狀況의 好意性이 결정되는데 리더에게 가장 호의적인 것에서부터 가장 비호의적인 것에 이르기까지 8가지의 組合이 나올 수 있다. 즉 리더-구성원關係에 있어서 양호한 것과 그렇지 못한 것의 두가지, 課業構造가 높을 때와 낮을 때의 두가지, 地位權力이 강할 때와 약할 때의 두가지가 있을 수 있으므로 전체로는 $2 \times 2 \times 2 = 8$ 가지가 나올 수 있다. 이 8가지중 리더에게 가장 好意的인狀況은 양호한 리더-구성원關係, 높은 課業構造, 강력한 地位權力的狀況이다. Fiedler에 의하면 리더-구성원의關係가 더 正的일수록 職務行動이 고도로 구조화될수록 地位權力이 크면 클수록 리더의 영향력은 그만큼 커진다는 것이다.

Fiedler는 이상과 같이 리더와狀況을 분류한 후에 각狀況에 적합한效果的인 리더쉽類型을 발견해 내려고 하였다. 그 研究結果가 圖<4>에 나타나 있다.

圖 < 4 > 리더십 효과성의 狀況條件模型



資料 : F. E. Fiedler, "Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness : A Review of Empirical Findings," *Psychological Bulletin*, Vol. 76, 1971, P. 131.

圖 < 4 >에서 기본적으로 곡선의 모양이 의미하는 것은 課業指向的 리더는 매우 好意的인 狀況이나 매우 非好意的인 狀況에서 더 좋은 成果를 올리는 경향이 있다는 것이다. 圖 < 4 >의 중간점선 밑에 표시된 좌측과 우측의 점들이 이같은 사실을 잘 나타내 보이고 있다. 따라서 Fiedler는 리더십狀況이 I, II, III과 VIII의 범주에 있을 때 課業指向的 리더가 보다 높은 成果를 올리게 된다고 예측하고 있다. 그리고 關係指向的 리더는 好意性이 중간狀況인 IV로부터 VII까지의 범주에서 더 높은 成果를 올릴 수 있다는 것이다.

그러나 이 理論은 후속된 연구들에 의하면 범주 I과 IV에서 비교적 일관성이 높은 예측력을 보이는 것으로 강하게 입증되고 있다. 범주 V와 VII의 예측력은 확인되고는 있으나 보통수준에 있으며 범주 II, III, VI과 VIII은 예측이 맞지않는 것 같다.³⁶⁾

Fiedler의 狀況條件理論은 몇가지 弱點을 갖고 있다.

첫째, 狀況變數들이 복잡하고 측정하기가 어렵다는 점이다. 둘째, 下位者의 特性에는 별로 관심을 두지 않았다는 점이다. 셋째, 리더나 下位者의 기술적 능력의 변화에 관심을 두지 않았다. 넷째, 이 理論을 방어하기 위해 Fiedler가 제시한 相關關係가 비교적 약하다. 마지막으로 LPC도구도 의문시 된다. LPC의 기초를 이루는 論理性이 잘 되지 않으며 研究에 의하면 응답자의 LPC점수가 안정적이 못된다는 것을 보여주고 있다.³⁷⁾

이와 같은 弱點에도 불구하고 Fiedler 理論은 리더십效果性에 대한 狀況條件의 설명에서 계속해서 지배적인 것이 되고 있다. 이 理論은 리더십에 대한 정확한 해답을 주기보다는 리더십研究의 방향을 제시하였다는 점에서 그 意義가 크다고 보겠다.

2) 經路-目標理論

House는 오하이오주립대학교의 리더십研究와 動機賦與의 期待理論(the expectancy theory of motivation)을 결합하여 經路-目標理論(path-goal theory)을 제시하였다. 이 理論은 원래 Evans에 의하여 창안되었으나 House가 Evans의 理論에 狀況變數를 추가하여 보다 정교한 理論으로 발전시킨 것이다. House에 의하여 발전된 이 理論은 1970년대에 많은 實證的 研究의 대상이 되었고 여러 학자들에 의하여 보다 정교하고 확대된 理論으로 발전하였다.

House에 의하면 리더는 業務目標達成에 대하여 하위자에게 개인적인 보상을 증가시키고 그와 같은 補償에 이르는 經路를 쉽게 하기 위하여 經路를 분명하게 하고 장애물과 障礙를 줄여주고, 더 나아가서 개인적인 滿足을 위한 機會를 증가시켜줌으로써 下位者의 動機賦與에 이바지할 수 있다는 것이다. 또한 下位者들은 그들이 ① 노력하면 成果가 있고(努力-成果期待), ② 成果가 있으면 補償이 따르며(成果-補償期待 또는 手段性), ③ 제공된 補償이 그들의 欲求를 충족해준다.(誘引性)고 생각한다면 目標達成을 향하여 動機賦與가 된다는 것이다.³⁸⁾

이 理論에서 리더의 주요한 機能이란 下位者의 誘引성과 期待可能性을 높일 수 있다면 下位者들은 더 큰 努力과 더 높은 滿足과 더 높은 成果를 가져오게 된다는 것이다.³⁹⁾

이 理論은 초기의 研究에서 리더活動의 次元으로 오하이오주립대학교의 構造主導와 配慮를 통합하여 리더의 構造主導活動은 經路를 분명히 하는 작용을 하고 配慮活動은 經路를 통과하기 쉽게 하는 작용으로 보았다.

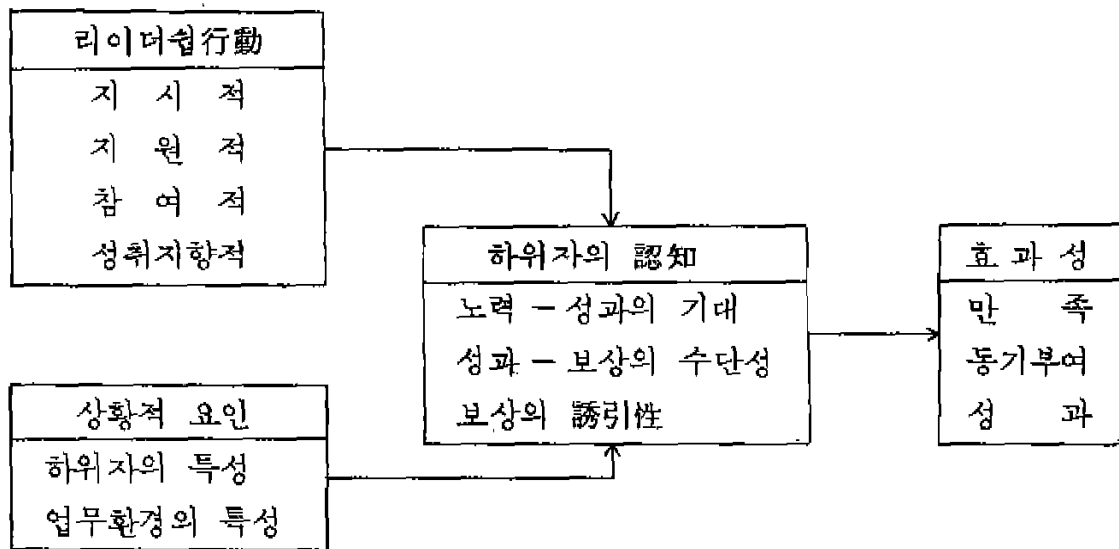
이와 같은 초기의 연구노력에 잇달아 연구가 계속되었고 그후 이 理論은 수정되어 命題를 확대하고 리더活動을 재정의하고 狀況要素 등을 더 추가시켰다. House와 Mitchell에 의하면 이들의 內容은 다음과 같다.⁴⁰⁾

이 理論의 기본적인 命題로서는 첫째, 리더의 機能은 보충적인 것이다. 즉 리더의 行動은 下位者가 그 行動을 만족의 源泉이나 또는 미래의 滿足의 手段으로서 인식하는 정도만큼 下位者에게 수용될 수 있고 滿足을 가져다 준다. 둘째, 리더 行動의 動機賦與效果는 그 리더가 機能하는 狀況에 의해 결정되는데 두가지 중요한 狀況要素가 리더 行動의 效果에 영향을 미친다. 하나는 能力, 統制의 位置, 欲求와 動機같은 下位者의 特性이고 다른 하나는 課業, 업무集團, 기타 다른 組織의 要素를 포함하는 業務環境의 特性이다.

또한 리더의 行動을 構造主導行動과 配慮行動이라는 두가지 次元에서 다시 4가지 類型으로 정의하고 있다. 첫째, 指示的 行動(directive behavior)은 下位者들의 活動을 計劃, 組織化, 統制, 調整하는 行動으로서 構造主導行動과 비슷하다. 둘째, 支援的 行動(supportive behavior)은 下位者들의 欲求를 지지하고 배려하며 下位者들의 福祉와 안녕에 관심을 표명하고 우애로운 분위기를 造成하는 行動을 말한다. 셋째, 參與的 行動(participative behavior)은 下位者들과 상의하고 정보를 교환하며 集團과 관련된 결정에 下位者들의 생각과 제안을 活用하는 行動을 말한다. 넷째, 成就指向的 行動(achievement oriented behavior)은 도전적인 目標를 설정하고 下位者들에게 최고수준의 成果를 기대하고 계속적으로 成果改善을 추구하는 行動을 말한다.

House와 Mitchell은 위의 4가지 리더십 行動과 下位者의 特性과 業務環境의 特性이라는 두가지 狀況變數들간의 關係성을 조사하였다. 또한 그들은 이러한 狀況變數를 일정한 것으로 간주하고 리더가 狀況的 制約內에서 下位者들이 그들의 目標를 달성하는데 어떻게 도움을 줄 수 있는가의 關係를 圖(5)와 같이 제시하였다.

圖(5) 經路 - 目標理論



그들은 4가지 리더십行動이 效果的일 수 있는 狀況條件을 다음과 같이 제시하고 있다.

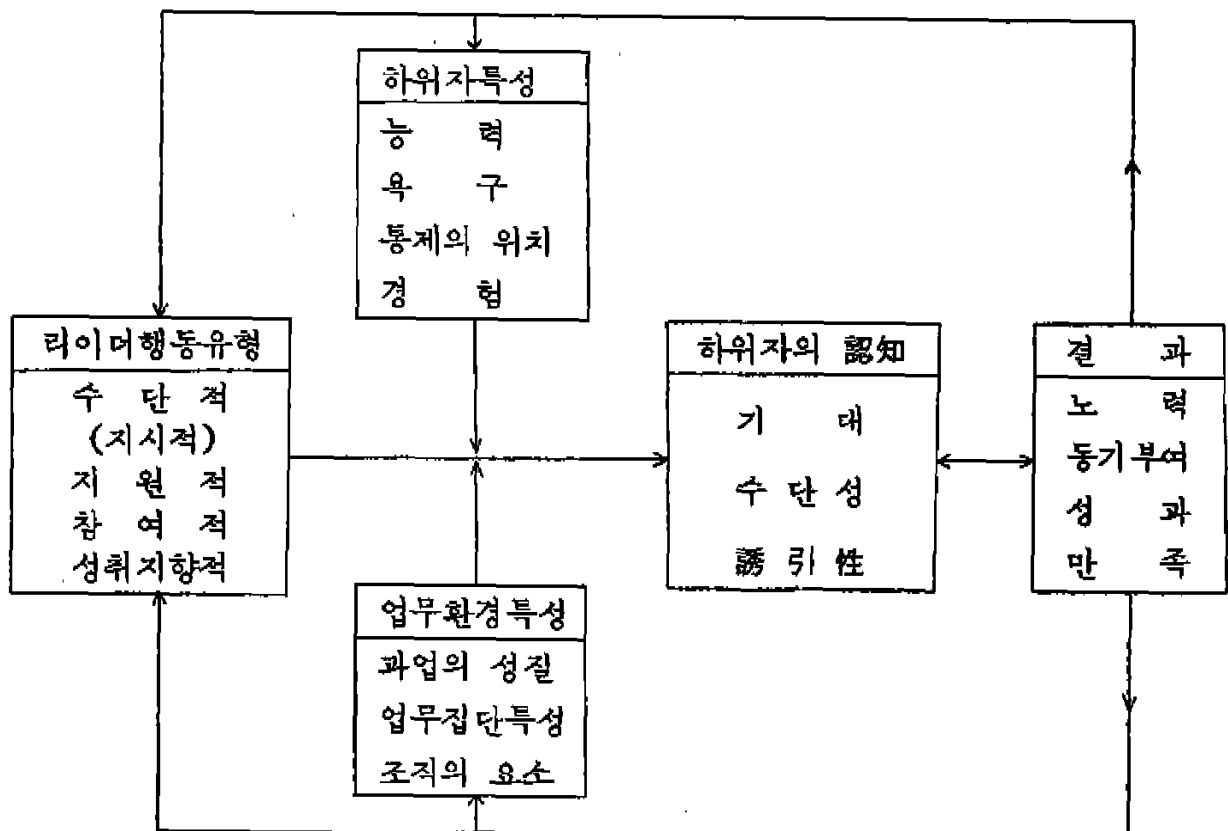
첫째, 指示的 行動은 課業이 構造化 되어있지 않고 모호성이 존재할 때, 下位者들이 리더의 指示를 기다리고 있을 때, 下位者들이 복종적이고 의존적인 욕구를 갖고 있을 때, 下位者들이 업무정보나 기술을 리더에게 의존하고 있을 때, 그리고 리더가 강력한 地位權力을 가지고 있을 때는 效果的이다.

둘째, 支援的 行動은 課業이 극히 構造化되어 있을 때, 下位者들이 고도의 社會心理的 欲求를 지니고 있을 때, 그리고 직무의 성격상 業務集團구성원들 간의 相互作用이 극히 필요할 때 效果的이다.

셋째, 參與的 行動은 課業이 內的 動機賦與를 줄 수 있는 성질일 때, 課業이 구성원들 간에 相互作用을 필요로 하는 것일 때, 下位者들이 자립심과 成就欲求가 강할 때, 個人과 組織의 目標가 양립될 때, 下位者들이 업무정보와 기술을 갖고 있을 때 등은 效果的이다.

넷째, 成就指向的 行動이 效果的일 수 있는 狀況은 參與的 行動이 效果的일 수 있는 狀況과 동일하다. 특히 복잡한 課業을 수행하는 成就動機가 강한 下位者들에게는 보다 效果的이다.

圖<6> 리더십 經路-目標理論



최근 Szilagyi와 Wallace는 經路-目標理論을 검토하면서 리더십效果의 經路-目標理論을 圖<6>과 같이 要約하고 있다.¹¹⁾ 이는 下位者와 業務環境의 特性에 의해 조절된 리더行動은 下位者의 誘引性 및 期待認知에 영향을 미치고 결국 더 높은 動機賦與와 滿足 및 成果를 가져오게 된다는 것이다.

經路-目標理論은 이에 관한 많은 연구물이 나왔는데 그 대다수는 다양한 課業에 대해 手段的(指示的) 리더십 및 支援的 리더십과 下位者의 行動사이의 關係에 초점을 두었다. 그 결과는 이 理論을 지지해주고 있는데 手段的 리더行動은 비구조화된 課業에 종사하는 下位者들을 위해 더 효과적이고 支援的 리더行動은 下位者들이 구조화된 日常的 課業을 수행할 때 높은 滿足을 가져온다는 것이다.

한편 經路-目標理論에 대하여 제기되고 있는 弱點들이 몇가지가 있다.

첫째, 이 理論은 복잡하고 난해하며 여러 변수들간의 인과關係를 명확하게 규명하기가 어렵다는 點이다. 둘째, 서로 다른 狀況變數들 간의 相互作用의 가능성을 내재하고 있다는 點이다. 셋째, 이 理論은 期待理論을 많이 포함하고 있기 때문에 期待理論의 문제점에 의해 이 理論 자체도 制約을 받는다는 點이다. 넷째, 이 理論은 動機賦與機能에 초점을 맞추고 있기 때문에 리더가 下位者의 課業에 영향을 미치는 기타 다른 방법들을 소홀히 하고 있다는 點이다.

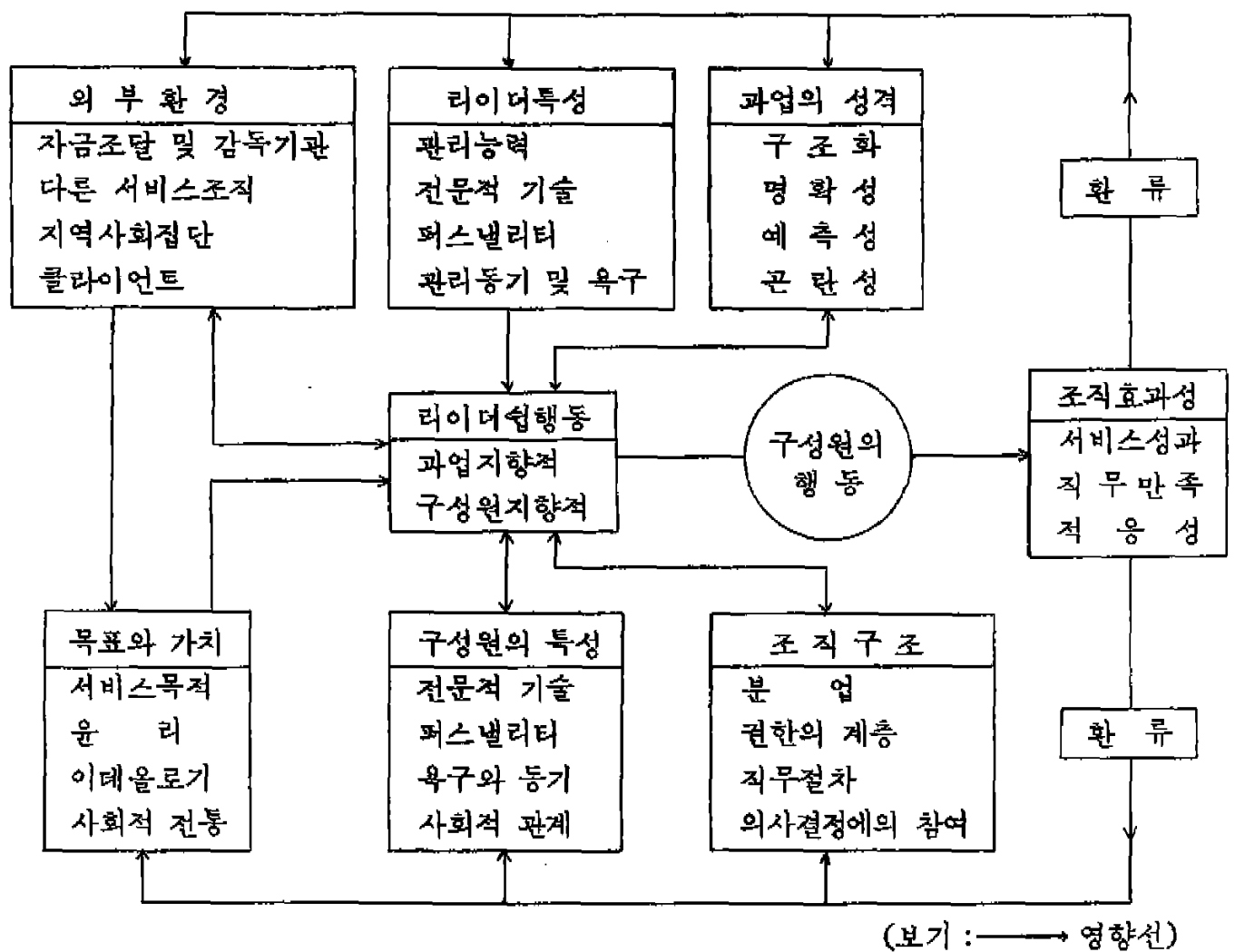
IV. 社會福祉組織에서의 리더십統合模型

지금까지 리더십에 관한 諸理論을 검토하여 보았다. 그러나 이와 같은 理論들을 社會福祉組織에 그대로 적용하기에는 많은 무리가 있다. 왜냐하면 이상의 理論들은 社會福祉組織이 아닌 다른 組織을 염두에 두고 개발된 理論들이기 때문이다. 물론 社會福祉組織도 다른 組織과 마찬가지로 組織으로서의 공통점이 있기는 하지만 그러나 社會福祉組織은 클라이언트에 대한 서비스를 주된 目標로 하고있는 특수한 組織인 것이다. 따라서 本研究에서는 앞에서 검토해본 諸般 리더십理論을 수렴하여 社會福祉組織에서의 組織效果성과 관련된 리더십統合模型을 개발하여 보고자 한다.

최근의 지배적인 리더십理論은 狀況的 要素를 고려한 리더십狀況理論이다. 그렇다고 리더십特性理論이나 行動理論이 아무 쓸모가 없는 것은 아니다. 特性理論이 비록 모든 리더에게 공통된 보편적 特性을 찾는다는 실패하였지만 리더의 特性은 오늘날 하나의 狀況變數로서 인식되고 있으며 특히 社會福祉組織의 경우 리더의 特性은 組織의 效果性

에 어느 정도 영향을 미치는 變數가 아닐런지 고려해볼 만 하다. 또한 行動理論에서 제시된 두가지 行動次元은 리더십理論에 크나큰 기여를 해오고 있다. 리더의 行動次元들을 검토해 보면 課業指向과 構成員指向이란 두가지 概念이 대부분의 리더십理論에 과급되어 있음을 보게 된다. 오하이오研究의 構造主導와 配慮, 미시간研究의 職務中心과 構成員中心, 管理格子理論의 生産關心과 人間關心, 그리고 Fiedler狀況條件理論에서의 課業指向的과 關係指向的이라는 말은 기본적으로 課業指向과 構成員指向이라는 개념과 같은 의미를 지니고 있다. 물론 經路-目標理論에서는 리더의 行動次元을 최초의 構造主導와 配慮에서 指示的, 支援的, 參與的, 成就指向的이라는 4가지 次元으로 다시 정의하였지만 이理論에서도 연구의 초점은 指示的 行動과 支援的 行動이며 이때 指示的 行動은 課業指向的 行動에 해당되고 支援的 行動은 構成員指向的 行動에 해당된다. 한편 최근의 狀況理論은 연구의 초점을 지나치게 構成員, 組織構造 및 課業이라는 狀況的 要素에만 집중시킨 감이 있다.

圖<7> 社會福祉組織에서의 리더십統合模型



따라서 지금까지 特性理論, 行動理論, 그리고 狀況理論에서 주장된 각각의 變數들을 보다 넓은 統合的인 시각에서 보면 각 變數들을 상호관련성을 가지고 작용하는 하나의 統合的 模型속에 의미있게 연결시킬 수 있을 것이다. 특히 社會福祉組織에서의 리더쉽統合模型을 개발하려는 本研究에서는 圖<7>과 같은 리더쉽統合模型을 제시하고자 한다.

이 리더쉽統合模型은 社會福祉組織에서의 리더쉽에 관한 實證的 研究를 위한 基礎作業으로서 개발된 것이기 때문에 이 模型의 각 요소를 몇가지 研究變數로 분류해 볼 수 있겠다. 이 模型엔 크게 3가지 變數가 있는데 리더쉽行動變數, 狀況變數, 그리고 組織效果性變數이다. 目標와 價値, 리더 특성, 構成員의 特性, 課業의 性格, 構造, 그리고 외부環境 등은 狀況變數에 포함된다. 그리고 각각의 研究變數는 그 안에 여러개의 下位變數를 갖고 있다. 이 模型에서는 리더쉽行動變數는 狀況變數에 영향을 받으면서 또는 相互作用하면서 構成員의 行動결과로서 나타나는 組織效果性變數에 영향을 미치고, 이는 다시 각각의 狀況變數에로 還流된다. 아래에서는 이 模型에서 설정한 각각의 研究變數들을 설명해 보기로 한다.

1. 리더쉽行動變數

리더쉽行動變數는 그 下位變數로서 課業指向的 次元과 構成員指向的 次元의 두가지로 구성되어 있다.

첫째, 課業指向的 次元은 社會福祉組織의 리더가 組織의 目標를 달성하기 위하여 課業을 할당하고 組織化하며 자신과 構成員들의 권한관계를 명백히 하고 職務節次에 따라 意思決定을 내리고 課業成果를 평가하려고 노력하는 리더쉽行動이다. 이는 고전적管理理論에서 이야기하는 計劃(planning), 組織化(organizing), 指揮(directing), 統制(controlling) 등의 관리과정과 비슷하다.

둘째, 構成員指向的 次元은 社會福祉組織의 리더와 構成員들과의 관계에서 構成員들의 動機와 欲求에 관심을 갖고 信賴, 相互尊敬, 友情, 支援, 그리고 構成員의 福祉를 바탕으로 構成員들이 課業을 수행하도록 동기를 부여시켜주며 構成員들과 개인적인 관계를 유지하려는 리더쉽行動이다.

2. 狀況變數

1) 目標와 價値

이는 社會福祉組織에서의 리더쉽行動을 지시하는 서비스目的, 倫理, 이데오로기, 社會的 傳統을 말한다. 이 目標와 價値는 리더쉽行動에 대한 일련의 制約(constraints) 또는 制限點(limitations)으로 작용한다. 이와 같은 制約은 시간과 장소에 따라 다르며 倫理,

宗教, 道德, 處遇理論, 전문적 이데오로기, 傳統, 그리고 政策에 기초를 두고 있으며 변화에 대해 융통적일 수도 있고 경직적일 수도 있다.¹²⁾

이와 같은 일련의 制約은 社會福祉組織에서 리더십行動에 대해서 뿐만 아니라 개별적인 클라이언트의 문제에 대한 構成員의 해결책에 대해서도 제한을 가한다. 이와 같은 制約에 대하여 社會福祉組織의 리더가 인식하는 것은 社會福祉組織이 그 制約을 변화시키든 그것을 준수하든 필요하다.

2) 리더特性

社會福祉組織에서의 리더십行動에 영향을 미치는 리더의 特性으로서는 管理能力, 專門的 技術, 퍼스널리티, 管理動機 및 欲求 등이 있다. 이들은 리더特性理論에서도 중요한 要素로 지적되었다. 이중에 특히 專門的 技術은 전문적 기술을 갖고 있는 社會福祉組織의 構成員에게 합리적인 설득을 통하여 영향력을 행사하려 할 때 필수적인 것이 된다.

社會福祉組織에서 효과적인 리더가 되기 위해서 가져야 할 特性을 구체적으로 열거해 보면 다음과 같다.¹³⁾

첫째, 인간에 대한 尊嚴性과 共同善에 대한 責任을 보여주는 성숙한 社會哲學을 지녀야 한다. 둘째, 복잡한 문제를 다루고 專門的 서비스분야를 정통할 수 있는 知的인 能力과 상상력 및 창의성을 지녀야 한다. 셋째, 자기 다른 배경과 능력을 갖고 있는 사람들을 協同하여 일하게 할 수 있는 能力을 지녀야 한다. 넷째, 기꺼이 복잡한 責任들을 수행하고 촉박한 시간의 압력을 받아가면서도 결정을 내릴 수 있는 能力을 지녀야 한다. 다섯째, 인간行動과 成長가능성에 대한 통찰력을 지녀야 한다. 여섯째, 정서적 均衡, 成熟性, 安定感을 지녀야 한다. 일곱째, 道德과 倫理 및 正直과 信賴를 보여주는 誠實性을 지녀야 한다.

3) 構成員의 特性

構成員의 特性으로서는 專門的 技術, 퍼스널리티, 欲求와 動機, 그리고 社會的 關係를 들 수 있다. 이와 같은 要素들은 리더십行動과 끊임없이 상호작용을 하면서 리더십行動에 영향을 미친다.

이 중에서 專門的 技術은 클라이언트에 대한 서비스를 주된 目標로 하고 있는 社會福祉組織의 경우 대단히 중요하다. 專門的 技術이란 서비스를 받는 클라이언트를 처리하고 변화시키는데 있어 구성원들에 의해 사용되는 知識과 活動이다. 인간서비스技術은 서비스成果의 實體가 없고 잘못 정의되기 때문에, 클라이언트라는 원료가 가변적이고 불안정하기 때문에, 그리고 원료에서의 因果關係에 대한 知識이 불완전하기 때문에 불확정적인 것으로서 특징지어져 왔다.¹⁴⁾ 이와 같이 專門的 技術의 非決定性(indeterminancy)은 클라이

언트와 더불어 일하는 構成員들에게 비정형적이고 예측할 수 없는 課業을 다루기 위해 상당한 自律性이 주어져야 함을 제시하여 주는 것이다. 社會福祉組織의 리더는 이와 같이 클라이언트의 문제를 해결하는데 있어 構成員들에게 상당한 自律性을 허용해야 하기 때문에 리더쉽行動을 통해 構成員의 활동을 통제하는데 있어 딜레마에 직면하게 된다.

또한 構成員의 퍼스널리티, 欲求와 動機, 社會的 關係와 같은 心理社會的 要素들은 社會福祉組織의 리더가 리더쉽行動에서 고려해야 할 중요한 요소들이다. 특히 組織行動에 心理社會的 研究의 대부분의 기초를 제공해주었던 人間關係的 模型에서는 이와 같은 心理社會的 要素들을 組織의 效果性, 生産性, 效率性 및 生存을 결정하는데 중요한 下位體系로 확인하였다.⁴⁵⁾

4) 課業의 性格

構成員에 의해 수행되고 있는 課業의 性格은 리더쉽行動과 밀접한 相互關係를 갖고 있음은 앞에서 검토한 리더쉽狀況理論에서 밝혀졌다. 여기서 말하는 課業의 性格은 構造化, 明確性, 豫測性, 그리고 困難性을 의미한다.

일반적으로 리더쉽研究者들은 課業이 고도로 構造化되었느냐 고도로 非構造化 되었느냐 하는데 研究의 초점을 두어왔다. Fiedler의 狀況條件理論에서는 課業이 보다 構造化될수록 그 狀況은 리더에게 호의적이며, 經路-目標理論에서는 課業이 非構造化되어 明確性和 豫測性이 낮을수록 指示的 리더쉽行動이 效果的이며 課業이 構造化되어 明確性和 豫測性이 높을수록 支援的 行動이 효과적이라고 보았다. 또한 課業의 困難性여부도 리더쉽行動과 상호작용하는 요소의 하나로 고려해 볼 수 있을 것이다.

특히 社會福祉組織의 경우 클라이언트와 더불어 일하는 構成員들의 課業은 專門性을 띠고 있으므로 위의 리더쉽統合模型에서도 리더쉽行動과 상호작용하는 중요한 狀況變數로 보고 있다.

5) 組織構造

이는 社會福祉組織의 公式構造를 말하며 이에선 分業, 權限의 階層, 職務節次, 意思決定에의 參與가 포함된다. 이와 같은 組織의 構造는 集權化되고 公式化되면 될수록 構成員들의 課業行動에 대한 公式的 統制가 용이해진다. 集權化와 公式化는 리더쉽行動에 있어 상황적응성을 감소시켜주고 확실성을 증가시켜준다.⁴⁶⁾

集權化는 공식적 권한과 意思決定에의 參與가 소수최고층에만 제한되는 정도를 말하며 公式化는 職務節次가 指針의 형태로 구체화되고 누가 어떤 義務에 대해 책임을 떠맡는가를 규정하는 分業이 確立되는 정도를 말한다. 分業, 권한의 계층, 職務節次, 意思決定에의

참여와 같은 組織構造는 리더십行動에 의해 결정될 수 있고 또한 이러한 모든 것들은 構成員들의 상호관계를 구체화시켜준다.

Weber의 官僚制理論과 Taylor의 科學的 管理論과 같은 組織의 合理的 模型에서는 이와 같은 組織의 構造를 가장 중요한 管理道具로서 강조했다. 그러나 위의 리더십統合模型에서는 이와 같은 組織構造는 리더십行動과 상호작용하면서 리더십行動에 영향을 미치는 몇가지 狀況要素 중의 하나로서 보고 있다.

6) 外部環境

이는 社會福祉組織에 대하여 자금을 조달하고 감독하는 기관, 다른 서비스組織, 地域社會集團, 그리고 클라이언트를 말한다.

環境이란 組織이 생존하기 위하여 제반활동을 수행하는 過程에서 동원해야만 하는 일련의 資源임과 동시에 서비스目的을 구체적으로 규정하는데 있어 組織이 적응해야만 하는 일련의 制約들인 것이다.¹⁷⁾ 또한 環境은 組織에 資源을 제공할 뿐 아니라 正統성도 부여한다. 傳統的 組織理論에서는 組織의 내부과정에만 초점을 두고 環境과 組織의 상호관계를 중시하지 않았지만 狀況條件模型(contingency model)¹⁸⁾에서는 상호보완적인 것으로서 組織과 環境사이의 관계를 제시하고 있다.¹⁹⁾

위의 리더십統合模型에서도 외부環境은 리더십行動과 상호작용하면서 리더십行動에 영향을 미치는 중요한 狀況要素중의 하나로서 보고 있다.

3. 組織效果性變數

리더십行動의 결과로서 나타난 組織效果性變數는 서비스成果, 職務滿足, 그리고 適應性的의 3가지 下位變數로 구성되어 있다. 이들은 社會福祉組織의 效果성을 組織構成員들이 만족스러운 職務狀態에서 組織의 대내외적인 변화에 잘 적응해 가며 서비스成果를 유지하는 것으로 정의한 Ⅱ章의 概念定義에 입각하여 도출한 變數이다.

서비스成果란 서비스目標나 課業을 달성한 程度를 말하고 職務滿足이란 構成員들이 職務를 수행해가는 過程에서 그들의 欲求와 動機가 충족되어 職務에 대하여 관심, 열의, 그리고 애착 등과 같은 感性的 態度를 갖는 程度를 말한다. 또한 適應性이란 組織이 對內外的인 변화에 신축성있게 대응해 나감으로써 外部環境과의 관계속에서 組織을 유지하고 계속 생존시켜나가는 程度를 의미한다.

V. 要約 및 結論

이상으로 本研究에서 다룬 內容을 간단히 要約하면 다음과 같다.

Ⅱ章 概念定義에서는 여러 학자들의 論議를 검토해 가면서 최대공약수를 찾아 社會福祉 組織, 리더쉽, 그리고 組織效果性的 概念을 정의하였다. Ⅲ章 리더쉽理論에서는 리더쉽理論을 발달순으로 크게 特性理論, 行動理論, 그리고 狀況理論으로 분류하여 研究目的上 重要하다고 판단되는 理論들을 소개하고 검토하였다. 특히 行動理論에서는 오하이오주립大學校의 研究, 미시간大學校의 研究, 管理格子理論을 검토하여 보았고, 狀況理論에서는 Fiedler의 狀況條件理論과 House의 經路-目標理論을 검토하여 보았다. Ⅳ章 社會福祉 組織에서의 리더쉽統合模型에서는 Ⅲ章에서 검토한 諸般 리더쉽理論을 수렴하여 Ⅱ章의 概念定義를 바탕으로 보다 넓은 통합적인 視角에서 社會福祉組織에서의 리더쉽統合模型을 제시하였다.

최근 우리 社會가 고도로 産業化되어 가면서 각종의 人間 및 社會問題가 점증하고 있으며, 社會福祉組織은 그 어느 때보다도 이와 같은 問題들을 완화하고 해결하기 위해 能動的으로 대처할 必要性이 제기된다. 社會福祉組織은 그 組織의 效果성을 높임으로써 이에 대응할 수 있으며 組織의 效果성을 높이기 위해서는 무엇보다도 社會福祉組織을 관리하는 管理者들의 리더쉽役割이 기대되나 우리 社會福祉學界에서는 이들에게 참고가 될만한 研究實績을 별로 제공하지 못하였다. 社會福祉組織에서의 리더쉽研究는 거의 찾아볼 수 없는 실정이다.

따라서 이를 問題로 意識하고 本研究는 社會福祉組織에서의 組織效果성과 관련된 리더쉽統合模型을 제시하여 보았다. 그러나 이 模型은 앞으로의 實證的 研究를 위한 基礎作業으로서 意義가 더 크다고 보겠다. 實證的 研究에서는 이 模型의 모든 變數를 다 고려하기에는 어려움이 있을 것이다. 따라서 研究者의 研究觀點에 따라서 이 模型에서 고려된 變數들을 취사선택할 수 있을 것이다.

*** 註 ***

- 1) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed. (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983), p. 263.
- 2) Y. Hasenfeld, 成圭鐸譯, 社會福祉行政組織論(서울:博英社, 1985), p. 1.
- 3) 鄭珍英, “社會福祉組織의 有效性에 關한 研究”(文學博士學位論文, 서울大學校大學院,

1986), p. 36.

- 4) Peter Blau & Richard Scott, *Formal Organizations* (San Francisco, Chandler Publishing Co., 1962), pp. 40~57.
- 5) Marc L. Miringoff, *Management in Human Service Organizations* (New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1980), p. 4.
- 6) Y. Hasenfeld, 成圭鐸譯, op. cit., pp. 6~8.
- 7) Herman D. Stein, "The Concept of the Human Service Organization," *Administration in Social Work*, Summer 1980, p. 10.
- 8) Gilbert Smith, *Social Work & The Sociology of Organizations* (London and Boston : Routledge & Kegan Paul, 1970)
- 9) Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York : Free Press, 1974), pp. 7~16.
- 10) Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1984), p. 112.
- 11) H. Hersey and K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1977), p. 84.
- 12) Harleigh B. Trecker, *Social Work Administration : Principles and Practices* (New York : Association Press, 1977), p. 53.
- 13) Walter H. Ehlers, Michael J. Austin, and Jon C. Prothero, *Administration for the Human Services* (New York, Harper & Row, Publishers, 1976), p. 142.
- 14) Rex A. Skidmore, *Social Work Administration* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983), p. 130.
- 15) 학자들에 따라서 effectiveness를 有効性으로 번역하여 사용하기도 한다.
- 16) B. S. Gergopoulos and A. S. Tannenbaum, "A Study of Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, Vol. 22, 1957, pp. 534~540.
- 17) Amitai Etzioni, *Modern Organization* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1964), p. 8.
- 18) J. L. Price, *Organization Effectiveness* (Ill : Homewood, Irwin, 1968), pp. 2~3.
- 19) Stephen P. Robbins, *Organization Theory : The Structure and Design of Orga-*

- nizations* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1983), pp. 24 ~ 40.
- 20) Richard M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, March 1975, pp. 546 ~ 550.
- 21) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, op. cit., p. 266.
- 22) Ralph M. Stogdill, op. cit., pp. 74 ~ 75. 이들은 ① 육체적 특성 ② 사회적 배경 ③ 지능 ④ 퍼스널리티 ⑤ 과업과 관련된 특성 ⑥ 사회적 특성 등이다.
- 23) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, op. cit., pp. 267 ~ 268.
- 24) Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1984), p. 114.
- 25) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, op. cit., p. 270.
- 26) Ibid., p. 270.
- 27) Stephen P. Robbins, op. cit., p. 115.
- 28) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, op. cit., p. 271.
- 29) Ibid., p. 272.
- 30) Stephen P. Robbins, op. cit., p. 116.
- 31) Robert R. Blake & Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing Co., 1964), pp. 6 ~ 10.
- 32) Stephen P. Robbins, op. cit., 116.
- 33) Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Havard Business Review*, May - June 1973, pp. 162 ~ 180.
- 34) Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York : McGraw - Hill, 1967)
- 35) Stephen P. Robbins, op. cit., p. 120.
- 36) Ibid., p. 121.
- 37) Ibid., p. 122.
- 38) Robert J. House, "A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 321 ~ 338.
- 39) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, op. cit., p. 281.
- 40) Robert J. House & Terrence R. Mitchell, "Path - Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, pp. 81 ~ 98.

- 41) Andrew D. Szilagyi & Marc J. Wallace, op. cit., p. 285.
- 42) Charles A. Glisson, "A Contingency Model of Social Welfare Administration," *Administration in Social Work*, Spring 1981, p. 21.
- 43) Walter H. Ehlers, Michael J. Austin, and Jon C. Prothero, op. cit., pp. 143~146.
- 44) Charles A. Glisson, op. cit., p. 20.
- 45) Ibid., pp. 17~19.
- 46) Ibid., p. 19.
- 47) Y. Hasenfeld, 成圭鐸譯, op. cit., p. 75.
- 48) 組織理論의 狀況條件模型이란 종래의 組織理論의 3가지 模型, 즉 合理的 機械的 模型(the rational-mechanistic model), 體系的 有機體的 模型(the systemic-organic model), 그리고 人間關係模型(the human relations model)을 통합한 模型으로서 어떤 단순한 組織變數 또는 下位體系에 組織效果性을 돌리려는 것을 피하는 총체적 視角의 模型으로서 여러가지 형태의 組織과 狀況은 각기 다른 組織의 설계와 관리행동을 요구한다고 인식하고 있다.
- 49) Charles A. Glisson, op. cit., p. 22.