

사회복지 조직문화에 미치는 영향 요소와 유형화 탐색 : 서울시 6개 사회복지관 중심으로

최종혁
강남대학교 사회복지학부

Exploring the Influencing Factors and Typology of Social Welfare Organizational Culture : A Focus on Six Social Welfare Agencies in Seoul

Jong Hyug Choi
Division of Social Welfare, Kangnam University

요 약 이 연구의 목적은 사회복지조직문화에 영향을 미치는 주요요소를 밝히고, 그것들의 조합을 통하여 조직문화 유형을 발견하고자 하는 것에 있다. 연구방법은 크게 두 가지 과정을 거쳤다. 첫 번째 과정은 하나의 기관을 대상으로 장기조사를 실시하여 조직문화에 영향을 주는 요소를 찾고, 두 번째 과정은 6개 기관을 대상으로 세 개 요소를 조합하여 조직문화 유형을 발견하였다. 연구결과, 조직문화에 영향을 미치는 요소로 리더십, 개방성, 그리고 지역성을, 그리고 이들 조합을 통하여 제한-보호형, 확대-참여형, 변화-혼재형, 그리고 안정-혼재형 등을 발견하였다. 이와 같은 연구결과는 한국 사회복지조직의 복잡한 상황을 반영하였다는 점에서 의의가 있으며, 향후연구에는 유형화의 일반성을 높이기 위하여 연구범위를 전국지역으로 확대할 필요가 있을 것이다.

주제어 : 사회복지조직문화, 사회복지관, 리더십, 개방성, 지역성, 조직문화 유형화

Abstract The purpose of this study is to identify the main factors influencing the culture of social welfare agencies and to find out the types of culture that they are combining through. The research method has two major processes. The first step was to conduct long-term surveys on one agency and find out the factors influencing the organizational culture. In the second step, we found a type of organizational culture by combining the elements in six agencies. As a result of research, we found leadership, openness, and locality as factors influencing organizational culture, and found that they were restricted-care, expanded-participatory, change-mixed, and stable-mixed. The results of this study are meaningful in that it reflects the complex situation of Korean social welfare organization. Future research will need to expand to the whole country in order to improve the generalization of typification

Key Words : Social Welfare Organizational Culture, Social welfare Agency, leadership, openness, locality, Typology of Organizational Culture

1. 서론

사회복지서비스는 전형적으로 전문적 관계를 통해서

전달되는 특징이 있다. 따라서 서비스를 전달하는 자가 누구인가에 따라 서비스 질에 영향을 끼치게 된다. 특히 사회복지실천 영역에서는 이용자 생활과업을 중심으로

*This Research was Supported by Kangnam University Research Grants(2016)

*Corresponding Author : Jong Hyug Choi (choijh@kangnam.ac.kr)

Received June 5, 2018

Revised August 1, 2018

Accepted August 20, 2018

Published August 28, 2018

복합적 욕구(needs) 충족에 높은 관심을 갖고 있으므로 [1], 실무자의 전문적 역량의 충족성 정도가 조직의 과업으로 받아들여지고 있다[2,3]. 이러한 관점에서 서비스 질과 조직문화를 연관 지어서 살펴볼 필요가 있을 것이다. 왜냐하면 그것은 조직문화 기능과 상관하기 때문이다. 조직문화는 본질적으로 구성원들 사이에서 이루어지는 사회적 과정을 통해 공유가치, 태도, 규범들을 만들어낸다. 또한 그것은 구성원의 행태와 의사소통 등을 돕는 역할을 한다[4]. 따라서 사회복지조직에서는 오랜 기간 동안 전문성을 높이기 한 전략으로 슈퍼비전을 비롯한 다양한 방법을 모색해왔다[4,5]. 그런데 문제는 사회복지조직이 어떠한 문화적 특성을 보이는가에 따라서 조직성원의 전문적 역량을 높이기 위한 대응방식도 달라진다는 점이다. 예를 들어 조직이 내부지향적인가, 외부지향적인가[6], 혹은 리더십 유형이 어떠한가에 따라서 조직의 문화적 특성에서도 그 대응방식에 차이가 난다[7,8].

이상에서 볼 때 사회복지서비스의 질을 담보하기 위해서는 사회복지조직문화를 밝히는 작업이 필요하다. 그런데 조직문화와 관련한 연구는 비영리조직보다 영리조직에서 우선적으로 진행하여 왔다. 그만큼 조직문화는 조직성과와 관련하여 중요한 요소로 보아왔기 때문이다 [9,10]. 한편 사회복지영역에서 조직문화와 관련한 연구는 2000년대 이후[11]로 아직 이에 대한 연구 실적이 충분히 축적되지 못한 상태이다[12].

따라서 이 연구의 목적은 질적연구를 통하여 조직문화에 영향을 미치는 주요 요소를 밝히고, 그 결과에 기초하여 조직문화 유형을 발견하고자 하는 것에 있다. 이러한 의도는 다음과 같은 연구 필요성에 근거한다.

첫째, 우선 선행연구[13]에서 밝혀진 바와 같이 조직문화를 유형화하는 이유는 간결성을 제공하고, 조직현상에 대한 이해를 높여주며, 연구의 편리성이 있기 때문이다.

둘째, 사회복지영역에서 조직문화연구는 김영미·조상미[12]에서도 밝혀진 바와 같이 1개의 연구를 제외하고 거의 Quinn의 경쟁적 가치론을 활용한 연구가 대부분이었다. 이와 같이 특정이론에 치우쳐서 도식적으로 유형화를 피하고자 하는 시도는 한국의 특성을 반영하는데 한계가 있을 것으로 보았기 때문이다.

셋째, 조직문화를 유형화하는 것은 조직효과성과 연결하여 실증적으로 분석하는데 유용하다는 논거 때문이기도 하다[14]. 이와 같은 시각은 유형화와 서비스의 질과 상관해서도 그 유용성을 제공해 줄 것으로 예상된다.

넷째, 이 연구가 질적연구를 통해 유형화를 피하고자 하는 이유는 보다 개방된 상태에서 한국적 특성을 반영할 수 있을 것으로 예상되기 때문이다. 그동안 상당수 연구가 양적연구로 진행되어 현장의 복잡한 특성을 충분히 반영하지 못한다는 비판이 있어왔기 때문이다[15].

2. 연구방법

2.1 연구설계

이 연구는 한국 현실에 맞는 사회복지조직의 유형화 탐색 연구로 Fig. 1과 같이 다음 두 개의 단계에 걸쳐서 진행되었다.

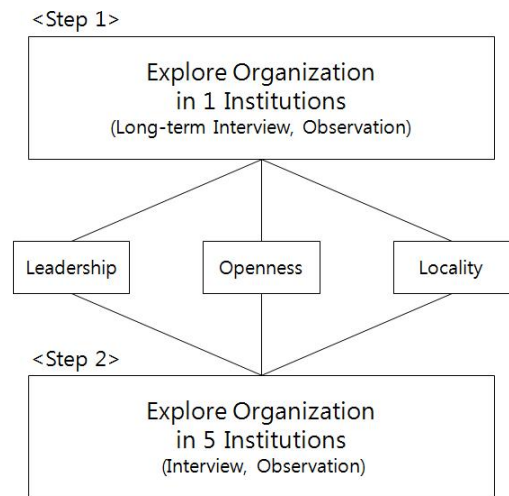


Fig 1. Research Design

처음부터 2단계로 설계되었다기보다는 1단계 장기조사에서 얻어진 3개요소를 중심으로 2단계 연구의 필요성이 제기되어 조사가 진행되었다.

2.2 자료수집

2.2.1 연구참여기관

연구참여기관은 장기조사 참여기관을 포함하여 총 6개 기관이다. ‘제1차 연구’에 참여한 기관은 연구자가 기관장을 포함한 중간관리자, 일선사회복지사 등 다양한 대상자를 면담할 수 있었으며, 경우에 따라서는 집단면접도 진행하였다. 뿐만 아니라 면담과정 중에 ‘리더십’, ‘개방성’과 ‘지역성’이 중요한 변수임이 발견되어 인근지

역 및 기관을 수차례 방문하였다. 참여관찰에서 얻어진 주요단서들은 현장노트에 기술하였다. ‘리더십’, ‘개방성’, ‘지역성’ 등을 조사대상기준으로 하여 20년 이상 경력이 있는 사회복지관 기관장을 통해 5개 기관을 소개받았다. 또한 또 다른 1개 기관은 개방성이 높다고 판단되는 기관을 연구자가 의도적으로 접근하여 연구 참여 승인을 받았다. 하지만 1개 기관은 중도에 탈락하여 최종적으로 총 6개 기관이 연구에 참여하게 되었다.

2.2.2 면담 및 자료수집방법

제1단계는 1개 기관을 개방적으로 다양한 방식으로 사회복지조직의 문화적 특성을 조사하였다고 한다면 제2단계 조사과정에서는 제1단계에서 발견한 3가지 요소를 중심으로 5개 기관을 대상으로 면담 및 방문조사를 실시하였다. 우선 다음과 같은 반구조화된 질문항목을 구체화하였다. ‘리더십’과 관련하여 1) 귀하가 속한 기관은 어떠한 리더십 유형이라 생각하는가?, 2) 리더와 직원간의 소통 상태는 어떠한다고 보는가? ‘개방성’과 관련해서는 1) 귀 기관은 대 지역주민과의 관계에서 어느 정도 개방적이라 생각하는가? 2) 지역주민의 참여수준은 어떠한가? ‘지역성’과 관련해서는 1) 연구참여기관은 어떠한 지역적 특성에 위치하고 있는가? 2) 해당 지역주민의 성향과 기관의 주요프로그램은? 등이다. 이러한 질문항목을 토대로 각 기관별 3년 이상 근무한 실무자 2명과 면담에 참여를 희망하는 기관장을 연구 참여 대상으로 선정하였다¹⁾.

면담은 해당기관에서 실시하였으며, 면담 전에 연구 참여자들에게 연구계획서 및 질문항목을 안내하였다. 면담시간은 가능한 1시간 이내에 종료하도록 하였으며, 이를 위해 최대한 면담자의 언어적, 비언어적 상황에 집중하고자 하였다. 비록 사전에 반구조화된 질문항목을 제시하였지만 가능한 면담참여자의 이야기에 따라서 질문을 하였으며, 명료화를 위한 질문 등도 수시로 실시하였다.

Table 1. Research Participants Information

institution	Sex	age	Status	Experience
a	Male	37	Team Leader	11years
	Female	31	Team Leader	9years
b	Male	31	Social Worker	7years
	Female	28	Social Worker	3years
c	Male	37	Team Leader	10years
	Female	38	Team Leader	17years
	Female	31	Social Worker	6years
d	Male	34	Team Leader	8years
	Female	31	Social Worker	7years
e	Male	35	Team Leader	7years
	Female	28	Social Worker	3years
f	Male	53	Director	25years
	Male	37	Social Worker	10years
	Female	32	Social Worker	7years

2.3 자료 분석

자료 분석은 어느 특정 연구방법에 의존하지 않았다. 단, 이 연구가 유형화를 발견하는 연구이므로 가능한 근거이론의 비교분석 방법을 일부 활용하고자 하였다. 분석절차는 일직선적으로 진행되었다기보다는 오히려 반복적이고, 누선적으로 진행되었다고 보는 것이 타당할 것이다. 하지만 여기서는 편의상 분석절차에 의한 단계별 내용을 소개하기로 하겠다. 즉 전사된 원자료(raw data) 읽기, 절편화 및 개념 명 부여하기, 개념과 원자료 등을 오가며 상위 개념 발견하기, 범주 및 개념 간 관계 잇기, 개념관계도 그리기, 개념관계도에 기초한 이야기윤곽을 통하여 맥락 중심의 논리성 확인하기, 관계도 수정 및 이야기 윤곽 재진술하기, 최종적으로 원자료, 개념, 범주, 전체 개념 간 관계도 등을 확인하면서 성문화 작업에 들어가기 등이다. 이들 분석절차를 통해서 크게 4개의 범주가 발견되었다. 그것들은 하위범주인 리더십과 개방성, 그리고 지역성에 기초한 조합으로 구성되었다. 즉 제한-보호, 확대-참여, 변화-존재, 안정-존재 등이다. 이들 범주를 통한 성문화는 개념관계도와 이야기윤곽에 기초하면서도 동시에 원자료 확인 작업을 거치면서 의미 해석을 하였다.

1) 이들 이외에도 기관을 이용한 이용자(각 기관당 2명)들을 대상으로 면담을 실시하였으나 이와 관련한 자료는 조사결과에 대한 참고 및 검증용으로 활용하였으므로 조사대상에는 포함하지 않았다.

2.4 연구 타당성 확보

연구 타당성을 확보하기 위해 Denzin[16]이 언급한 외적타당도²⁾를 높이기 위해 연구참여기관 선정에 주의를 기울였다. 또한 내적 타당도³⁾를 높이기 위하여 연구자와 연구참여자 간의 관계에 의도적으로 주의를 기울였다. 즉 연구참여자가 면담과정 중에 어떠한 심적 변화를 일으켜서 진술이 이전과 크게 달라진다거나 혹은 면담 중에 다양한 사유로 관계의 질을 변질시켜서 자료수집에 영향을 준다거나 하는 것은 없는지에 대해 세심한 주의를 기울였다. 그리고 Lincoln과 Guba[17]가 제시한 자료수집의 신뢰성 확보를 위해 연구자는 면담과정에서 조직문화 경험 및 지식에 대해 괄호치기(epoché)하면서 중립적 태도를 유지하고자 하였다.

2.5 윤리적 고려

이 연구에서는 연구윤리를 위해 연구시작 전에 연구참여 기관 및 실무자에게 사전 동의를 구하고, 연구계획 및 목적 등을 고지하였다. 또한 면담 시작 전에 다시 한번 이 부분을 상기시켜주었다. 면담내용 녹음에 대해 자발적인 동의를 받았으며, 연구진행 중 원할 경우 중단할 수 있으며, 이에 대한 불이익이 없음을 고지하였다. 연구자료는 보안장치가 있는 곳에 보관하고, 연구종료일로부터 3년간 보관 후 완성된 보고서 외에는 완전 폐기할 것이다. 보고서는 모두 익명으로 처리하여 제삼자가 알 수 없는 방식으로 기술하였다.

3. 연구결과

3.1 리더십, 개방성, 그리고 지역성

제1차 연구는 Venkatesh가 시카고 뒷골목에서 한 연구[18]처럼 문화기술지방법을 사용하여 약 9개월⁴⁾에 걸쳐서 사회복지조직을 직접관찰하고, 구성원들을 면담하는 방식으로 진행하였다. 조사 대상 기관 e는 영구임대주

- 2) 외적타당도란 연구참여자가 연구범주의 대표성을 띠고 있는가와 관련하며, 이는 앞 절(2.2.1) 내용을 참고하기 바란다.
- 3) 내적타당도는 연구자와 연구참여자와의 관계의 질에서 확보되는 것으로 이는 연구자가 이에 대한 주의를 기울이면서 얻어질 수 있다.
- 4) 제1차 연구는 2016년 12월에서 2017년 8월에 걸쳐서 개인면담, 집단면담, 참여관찰 등을 실시하면서 연구노트를 작성하였다.

택단지 안에 들어서있는 기관으로 대규모 아파트 개발 시기인 1990년대 초반에 개관하였다. 연구노트에서 지속적으로 논의되었던 것은 리더십, 마을주민과의 관계, 마을지향적 프로그램 운영, 이에 대한 과제를 해결하기 위한 조직의 개방적 노력 등이었다. 조사 당시에는 e기관을 포함하여 서울시 상당수 기관들이 서울시 정책 중의 하나인 마을 지향 사업을 한창 진행하고 있었다.

이 기관에서 가장 눈에 띄는 것은 관으로부터 강한 영향을 받고 있다는 점이고, 관장의 카리스마 리더십으로 외부평가 등은 높은 성과를 내지만 일반실무자들은 경직된 조직문화 속에서 소극적으로 주어진 업무에만 머무르고 있다는 점이다. 또한 지역사회와 오랜 기간 동안 함께 하고 있었으면서도 지역주민과 개방적으로 접근하지 못하고 있다는 점도 인상적이다(2017. 1. 18 연구노트).

이 기관의 조직문화에 영향을 미친 요소들은 다양하였다. 리더십, 조직의 개방성 정도, 소통, 지역주민과의 관계, 관의 영향 등 여러 요소들이 복잡하게 작용하였다. 하지만 이들 중 조직문화에 영향을 미치는 강한 요소로 리더십, 개방성, 지역성 등을 꼽을 수 있었다. 당연히 이러한 요소들은 연구자의 연구노트에 기초하여 얻어진 것들이다.

리더십과 개방성 등은 조직문화와 관련하여 높은 상관성을 보인다[19, 20]. 그런데 지역성은 ‘제1차 연구’에서 발견된 주요 요소라 할 수 있다. 이들에 대하여 구체적으로 살펴보기로 하자.

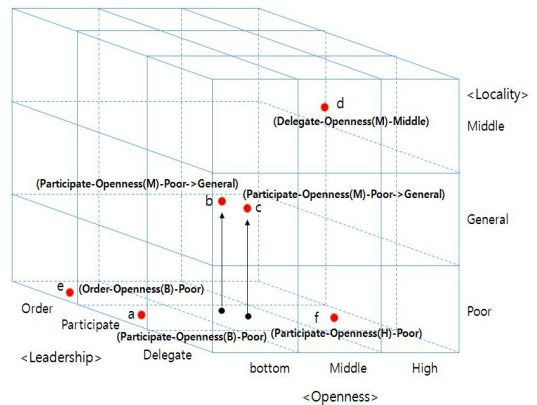


Fig. 2. Position of Organization in 'Leadership - Openness - Locality'

3.1.1 리더십

리더십은 조직문화형성에 주요 기여요인으로 작용하고 있다. 이는 기존 선행연구에서도 자주 언급된다[8, 21]. 그런데 리더십은 연구참가자의 경험과 시각에 따라서 다양한 관점을 드러내고 있다. ‘섬김’을 강조하거나(c⁵), 자율적 결정과 허용, 지지(f, d)를 말하기도 하고, 혹은 지시(e)나 리더의 다양한 면모(a, b)를 언급하기도 한다.

관장님이 굉장히 직원들한테 다가가려고 솔선수범하셨어요. 아침에 눈이 오는 날 직원이 눈을 치우면 수고했다고 직접 차를 내려주세요. ‘나는 너희들에게 편하게 다가올 수 있는 사람’이라는 걸 많이 전달해주세요. 소통과 관련해서도 적극적으로 직원들 의견을 들으려고 하시고...(c, female, 38).

이러한 여러 시각에 대해서 이미 오래 전부터 선행연구에서는 리더십 유형에 대해 지시-참여-위임 등을 제공하고 있다[22]. 이러한 관점에서 보면 연구참여기관 리더의 리더십은 연속선상의 어디인가에 위치해 있다고 볼 수 있다. 예를 들어 e의 리더는 전형적으로 ‘지시’에 속한 리더십 유형을 보인다면 d는 전형적으로 ‘위임’의 특성을 보인다. 이에 대해 f는 의사결정과정에 모든 구성원의 참여를 강조하는 전형적인 ‘참여’의 성격을 보인다. 그리고 a는 ‘지시’와 ‘참여’ 사이에서 전자에, c는 ‘지시’와 ‘참여’ 사이에서 후자에 더 가까운 성향을 보인다. 한편으로 b는 ‘지시’와 ‘참여’ 사이에서 상황에 따라 양 측 모두의 모습을 보인다. 물론 이러한 판단은 연구자의 주관에 의한 것이다.⁶⁾ 여기에서 각 기관의 리더십 유형을 규정하는 것은 그것이 조직의 개방성에 직간접적으로 영향을 미치기 때문이다.

3.1.2 개방성

조직문화와 관련하여 Quinn이 개발한 내부지향-외부지향, 통제-유연 등의 축을 통해 4가지 향으로 조직을 유형화한 연구결과를 활용하는 경우가 많다[7,11,23]. 하지만 조사 자료를 분석해보면 조직문화를 형성하는 주요요

인으로 내부-외부를 경쟁적 가치로 보기보다는 어느 조직이든 공통적으로 개방성을 강조하고 있다는 점이 특징적이다. 정부정책 및 지방자치단체의 영향 아래 있기 때문이다. 특히 서울시의 경우, 마을지향사업을 강력하게 추진하고 있어서 각 복지관은 개방적 상황에 놓여있다. 단, 각 조직에 따라 그 수준에 있어서 차이를 보였다. 예를 들어 영구임대단지에 위치한 a의 경우, 마을지향사업 펀드를 지원받아서 리더는 개방적으로 주민 대상의 다양한 프로그램을 시도하고자 하나 그의 의지만큼 실무자는 따라주지 못하였다. 이러한 상황은 e도 유사하였다. b와 c역시 주민참여를 강조하는 듯 하지만 적극적으로 개방적이지는 않다. 이 부분은 자원이 풍부한 d도 크게 다르지 않다. 연구참여기관 중 가장 개방적인 곳은 f이다. f는 다른 기관들과는 다르게 의사결정과정에 주민참여를 피하고 있으며, 아예 조직부서도 동별로 구분하였다. 실무자들은 사전보고도 없이 자유롭게 지역주민을 만날 수 있었다.

전에 있던 기관에서 활동한 것을 생각해 보면, 지역사회활동을 하려면 윗분에게 ‘제가 무슨 일이 있어서 나가 보겠습니다.’ ‘몇시까지 다녀오겠습니다.’ 보고하고 출장일지에 정확히 하고 나왔었는데 이곳에 와서는 주민이 전화 오면 누구에게 보고하지 않고 일단 나가서 활동하고... 제약이 별로 없어서 주민을 위해 활동할 수 있는 최적의 조직이라 생각해요(f, female, 32)

이와 같이 조직의 개방성은 개방성 연속선상(상, 중, 하)에서 그 어느 곳에 위치하고 있으며, 각 기관의 개방성 정도는 연구자가 다양한 자료에 기초하였다. 그와 같은 판단의 기초에는 지역성과도 무관하지 않다.

3.1.3 지역성

사회복지관이 위치한 지역은 다양하다. 여기에서 말하는 지역성은 지리적 특성은 물론 주민성향, 사회경제적 요소까지 포함한다. 이 연구에서는 이러한 것들을 고려하여 크게 ‘빈곤지역’, ‘일반지역’, ‘중산층지역’으로 구분하고자 한다. 빈곤지역은 영구임대지역과 낙후지역을 포함한다. 또한 일반지역은 빈곤지역과 중산층지역 사이의 중간지대라 할 수 있다. 중산층지역은 고가의 아파트가 들어선 지역으로 상당수 중산층이 거주하는 곳이다. 빈곤지역에서 영구임대주택지역은 e와 a가 위치해 있고, 낙후지역은 f가 위치해 있다. 중산층지역은 d가 위치해 있고, 일반지역은 b와 c가 위치해 있다. 그런데 b, c 지역

5) () 안의 a, b, c, d, e, f는 Table 1과 Fig. 2에서 언급된 익명의 기관을 말한다.

6) 하지만 판단근거는 연구참여자의 직접적 진술에 의한 것뿐만 아니라 직원과 리더와의 소통, 의사결정과정에서의 조직구성원의 참여수준, 조직구성원의 태도와 표정, 자리배치 등 다양한 자료에 근거한 것이다.

은 이전에는 낙후지역이었으나 재개발로 신규아파트가 들어서면서 급격하게 지역사회가 바뀌고 있다.

3.2 리더십, 개방성, 지역성에서 본 기관 특성

3.2.1 기관 위치화

기관의 위치화는 유형화로 가기 위한 전단계 작업으로 여기에는 리더십 정도, 개방성 정도, 그리고 지역적 특성을 범주화하였다. ‘리더십’은 이미 언급한 바와 같이 지시-민주-위임으로 구분할 수 있으나[22, 26], 이러한 리더십 유형은 원자료에서도 쉽게 발견되었다. 따라서 이 연구에서도 이러한 시각을 사용하기로 하였다. ‘개방성’과 관련해서는 선행연구에서 보여준 바와 같이 개방이나 폐쇄냐가 아니라[7.23] 개방성이 높은가, 낮은가 혹은 양자 중 그 어디인가로 범주화될 수 있으므로 여기에서는 상, 중, 하로 범주화하였다. 또한 지역성과 관련해서는 각 기관이 실제로 위치해 있는 지역의 특성을 반영하기로 하였다. 따라서 본문에서 언급한대로 영구임대주택지역과 낙후지역을 빈곤지역으로 하고, 이곳과 대극에 위치한 지역을 중산층지역, 그리고 양자와의 사이를 일반지역으로 명명하였다.

이상에서 리더십, 개방성, 지역성 등은 기관의 특성이거나 문화에 직간접적으로 영향을 미친다. 연구참여기관들은 이들 세 요소의 상호 접합지점 중 어느 한 곳에 위치하고 있으며, 그 지점은 해당 기관의 조직문화 유형화에 근거를 제공한다. 예를 들어 Fig. 2에서 알 수 있는 바와 같이 a는 ‘참여-개방(하)-빈곤지역’이란 지점에 위치하여 그 기관의 성향을 짐작하게 한다. 이는 b(참여-개방(중)-빈곤->일반), c(참여-개방(중)-빈곤->일반), d(위임-개방(중)-중산층), e(지시-개방(하)-빈곤), f(참여-개방(상)-빈곤) 등도 유사하다 할 수 있다. 이러한 접합지점에 위치한 기관들은 그 성격이 명료해짐에 따라서 유사 집단군과 상이 집단군으로 분류하기가 용이하다. 즉 위치화에서 유형화로 전환할 수 있는 것이다.

3.2.2 위치화에서 유형화로

각 위치화에서 유형화로의 범주화는 각 기관의 위치화에서 보여준 성격에 기초로 하여 원자료를 다시 확인하였으며, 유사한 성격의 기관들을 묶고 이들을 범주화하여 유형화를 꾀하였다.

a와 e는 빈곤지역 중에서 영구임대지역에 속한다. 주된 프로그램은 생애주기별 서비스제공, 사례관리, 지역복

지를 실시하고 있으나 전반적으로 아동 및 어르신 보호 프로그램 등을 제공한다. 실무자들은 뚜렷한 지리적 제약성 안에서 주로 지역보호프로그램을 제공한다. 여기서는 이러한 종류의 기관을 ‘제한-보호형’으로 칭하겠다. 낙후지역의 f기관은 이들 기관과는 성격이 다르다. f기관은 개방적으로 지역주민과의 밀접한 교류를 선호한다. 3대 기능 서비스도 부서별이 아닌 이용자를 중심으로 각 실무자들이 병행하여 수행한다. 서비스 제공과정에서도 주민참여를 적극 꾀한다. 여기서는 이러한 유의 기관을 ‘협력-참여형’으로 명명하겠다. 이에 대해 b와 c는 다른 성격을 보이고 있다. 초창기 복지관 주변지역이 낙후지역이었을 시기에는 a와 e와 같이 ‘제한-보호’형 성격을 띠었다. 그런데 지역사회가 변하면서 점차 주민성향도 바뀌었다. 이제 그들의 욕구는 보호가 아니라 문화취미를 희망하였다. 그렇다고 종래의 보호적 프로그램을 안하는 것은 아니다. 우리는 이러한 복지관의 특징을 ‘변화-혼재형’으로 칭하겠다. 그리고 마지막으로 d는 주변지역은 중산층지역이나 약간 떨어진 지역에는 서비스 이용 대상자들이 산재하여 거주한다. d는 취약지역에 거주하는 이용자에게는 보호프로그램을 제공하면서도 인근지역 중산층의 요구도 무시하지 못한다. 그들은 기부나 물품제공 등을 선호한다. 이 기관은 항상 물품이 남아돌고, ‘누구를 줄 것인가’에 골머리를 앓고 있다. 여기서는 이러한 기관을 ‘안정-혼재형’으로 칭하겠다.

3.3 조직 유형별 특성

3.3.1 제한-보호형

제한-보호형은 전통적 사회복지관 전형에 해당한다. a와 e가 이러한 유형에 속하는데 주로 영구임대아파트나 낙후지역에서 발견된다. 이들 유형에 해당하는 조직문화는 개방성이 약한 편이며, 이는 지역적 특성과 이용자층의 제한으로부터 영향을 받는다. 주목해야 할 것은 리더십과 관련한 부분이다. 리더십 유형이 어떠한든 조직이 제한적이고 보호위주의 서비스 특징에서 벗어나지 못한다는 점이다.

마을사업에서 직원교육을 실시하고 했는데 잘 변화되지 않았어요. 내부적으로 직원들은 그것(마을사업)을 수용하거나 변화하는 부분은 부족했던 것 같아요(a, male, 37).

그만큼 개방수준(하)과 빈곤지역(영구임대)의 조합은 조

직문화 형성에 지대한 영향을 미친다.

3.3.2 확대-참여형

확대-참여형은 전형적으로 참여적 리더십유형을 가진 조직문화에서 흔히 발견된다. 이 유형에는 f기관이 해당한다. 주목할 점은 이러한 유형에서는 제한-보호형에서 강하게 영향을 미쳤던 지역성이 미미하게 작용한다는 점이다. 반드시 정적관계라 할 수 없으나 참여적 리더십은 조직 개방화에도 영향을 미친다. 참여적 리더십과 개방성(상)과의 결합은 주민참여를 도모하며, 사업 확장성에도 기여한다.

학습을 하면서 비전을 모색하고, 방향성을 만들어내고 하면서 철저하게 수평적 문화를 만들어야겠다고 생각했죠. 지역사회라는 것이 유기적인 것인데 사업을 (업무부서별로) 따로 하기 보다는 '사례관리'와 '조직화'가 다른 것이 아니라고 보고, 지역주민이 무엇보다 당사자라는 생각을 가지고 (지역주민 중심으로) 함께 하려고 했죠(f, male, 53)

따라서 제한-보호형에서 보여준 전통적 보호위주의 서비스 보다는 현재와 미래의 방향성을 반영한 창의적이며, 도전적인 주민참여서비스가 돋보인다.

3.3.3 변화-혼재형

변화-혼재형은 전형적으로 사회복지관 인근주변지역 변화가 크게 작용하므로 '지역성'의 요소가 차지하는 부분이 높다. 여기에는 b와 c가 해당된다. 중요한 부분은 리더십 유형이 어떠한가에 따라서 변화에 능동적으로 혹은 수동적으로 대응할 수 있다는 점이다. 리더십유형은 참여적일수록 개방성에도 순기능으로 작용하게 되어 새로 유입된 주민참여에도 영향을 준다. 분명한 것은 시간이 흐를수록 새로 유입된 주민층의 요구가 높아지게 되고, 기존 이용자들은 멀어져서 조직문화의 성격도 달라질 것이라는 점이다.

(관장님은) 부단히도 민주적으로 하려고 노력을 하시는 아직은 지시적인 의사소통을 하시는 것 같아요.(직원은) 아직은 지역주민들의 이야기를 받아들일 준비가 조금은 안 된 것 같아요. 주민의 요구사항이 있으면 수렴해야 된다는 건 알지만 조금 더 시간이 걸려야 하는 것 같아요. 그런데 많이 발전되었다고 생각해요(b, female, 28).

아직은 보호적 프로그램이 적지 않게 남아있어서 현

재로서는 기존프로그램과 신규프로그램이 혼재된 양상을 띠고 있다. 하지만 시간이 경과할수록 보호적 성격의 것보다 교양문화 성격의 비중이 늘어나게 될 것이다.

3.3.4 안정-혼재형

안정-혼재형은 전형적으로 중산층지역 사회복지관에서 발견되는 유형이다. d가 여기에 해당한다. 리더십은 어떠한 유형이 되었든 주민과의 교류는 일정 수준에서 유지된다. 왜냐하면 중산층주민들은 교양문화 성격의 프로그램을 선호하고, 일부 층에서는 기부나 후원 욕구가 높아서 제한적이나마 주민참여는 지속적으로 허용될 것이 때문이다.

사실 저희 기관은 지역 환경적인 요소가 가장 컸고요. 이 지역이 좀 중산층이 많아요. 매년 1년에 실시하는 조사에서 1순위로 나타났던 게 나눔이었거든요. 그들이 복지관이 하는 일에 대해서는 관여를 하진 않으세요. 가족관계 세미나에 참여한다거나 하시고... 저소득층 같은 경우에는 일반 층이 이용하셔서 편하게 왔다 갔다 하는 것 같아요(d, female, 31).

그럼에도 조직 개방화에는 적극적이지 않다. 왜냐하면 주민들의 정치사회적 영향력이 높은 편이어서 그들의 참여에 경계심을 갖고 있기 때문이다. 따라서 안정적으로 주민참여를 피하는 수준에서 조직개방화 정도를 관리한다. 한편 이곳 기관은 전통적 프로그램도 간과할 수 없다. 비록 다른 기관에 비하여 이들 서비스에 대한 비중은 낮을지라도 지속적으로 보호적 프로그램을 혼재하여 운영한다. 이 유형에 속한 기관은 시설의 쾌적성이나 자원관리 등에 적지 않은 관심을 기울인다.

4. 시사점

첫째, 기존 선행연구에서는 조직문화 형성에 영향을 끼치는 요소로 리더십[24]이나 외부/내부 지향성[7, 25] 등을 언급하고 있다. 그러나 이 연구에서는 조직문화와 관련하여 리더십이나 개방성뿐만 아니라 지역성도 주요한 요소임이 발견되었다. 그동안 선행연구에서는 지역성(지역적 특질, 자원, 주민성향 등)이 한국사회복지조직에 적지 않은 영향을 미치고 있음에도 도식화된 특징이론의 유형론에 치우쳐서 이 부분이 간과되었다.

둘째, 선행연구에서 가장 많이 활용되고 있는 Quinn의

유형화이론[25]은 내부지향인가, 외부지향인가 경쟁 가치적으로 양극단화 하여 상호배타성을 전제한다. 그런데 본 연구 결과에 의하면 정부정책과 지방자치단체의 지원을 받는 조직의 특성상, 양극단으로 구분짓기 보다는 개방성의 연속선상(높음, 중간, 낮음)으로 보는 것이 보다 설명력이 있음을 보여주었다. 즉 한국의 사회적 맥락에서 볼 때 사회복지조직은 외부 정책이나 단체장의 영향이 지대하므로 외부환경에 대해 개방적일 수밖에 없는 것이다. 다만 기관의 특성에 따라 개방화 정도는 달라졌다.

셋째, 이 연구에서는 장기조사연구에서 발견된 리더십, 개방성, 지역성 등 세 요소를 별개로 취급하기 보다는 이 삼자를 교집합 하여 가능한 현실에 부합하는 조직문화 유형을 발견하고자 하였다. 기존연구에서는 조직문화와 관련하여 리더십과 조직구조와 함께 다루지 않았으며 [19], 지역성은 아예 고려하지도 않았다. 이들 세 요소들의 교집합적 함수로 모든 기관의 특성을 위치화 할 수 있는 모형 틀을 제시한 바, 향후 후속연구에서도 보다 다양한 조직 특성을 밝히는데 기여할 수 있을 것이다.

넷째, 이 연구에서는 조직문화에 영향을 미치는 세 가지 요소의 교집합으로 제한-보호형, 확대-참여형, 변화-혼재형, 그리고 안정-혼재형 등을 발견하였다. ‘제한-보호형’은 전형적으로 구제(救濟)나 보호 위주의 전통적 사회복지관의 특성을 보여주고 있으며, ‘확대-참여형’은 지역사회와 이용자 중심의 주민참여적 접근으로 향후 사회복지관이 나아갈 방향성을 제시해 주는 특징을 보이고 있다. 또한 ‘변화-혼재형’은 현재 낙후한 곳에 위치한 사회복지관이 인근지역의 재개발로 인하여 새로운 변화를 시도해야 하는 기관의 특징을 반영하고 있다. 한편 ‘안정-혼재형’은 중산층지역에 위치한 기관의 특징을 보여주고 있다는 점에서 의의가 있을 것이다. 이와 같이 이들 4개의 유형들은 현재 사회복지관이 처한 상황을 반영한 조직문화의 특징을 보여주고 있다는 점에서 향후 연구에 시사하는 바가 높다 하겠다.

이 연구의 한계는 연구참여대상을 서울지역과 사회복지관을 대상으로 하고 있다는 점에 있다. 따라서 후속연구에서는 연구대상지역을 확장하거나 혹은 이용기관 이외에 생활거주시설도 포함하여 진행할 필요가 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] B. N. Yonn, Y. H. Noh & S. K. Yoo. (2018). Experience of Case Management and Interagency Collaboration - Stories from the Mental Health Social Worker, *Journal of Community Welfare*, 64, 25-54.
- [2] B. J. Seo & J. Y. Lee. (2017). Mediating Effects of Job Satisfaction in the Influence of Empowerment on Service Quality in Social Welfare Facility Workers. *Social Science Research*, 33(3), 23-45.
- [3] S. W. Jong & E. J. Song. (2017). The impact of the Sources of job stress for social workers on contextual performance : Comparison between social workers in the non-profit organization and social workers in the public organization. *Journal of Korean social welfare administration* , 19(2), 243-270.
- [4] S. P. Robbins. (1990). *Organizational Theory: Structure, Design and Application*(3rd ed), Prentice-Hall International, Inc.
- [5] A. Kadushin & D. Harkness. (2002). *Supervision in Social Work*. NY: Columbia University Press.
- [6] M. Lee, K. E. Lee & D. H. Kim. (2017), A Qualitative Study on the Staff Supervision at the Community Welfare Center, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 18(3), 551-561.
- [7] J. P. Kimberly, & R. E. Quinn (1984). *Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice, Managing Organizational Transitions*, Illinois: Irwin.
- [8] E. H. Schein. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. SF: Jossey-Bass.
- [9] S. Y. Oh, S. C. Roh, M. U. Kan & Y. W. Suh. (2015). Resilience as a Mediator Linking Transformational Leadership and Person-Centered Organizational Culture to Organizational Effectiveness, *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(4), 829-854.
- [9] Do. O. S. (2005). The Analysis of the Research Trends about the Relation between Organizational Culture and Organizational Effectiveness: Focusing on the field of Public Administration. *Korean Journal of Public Administration*, 43(3), 75-95.
- [10] B. Scheider, M. G. Ehrhart, and W. H. Macey (2013). Organizational Climate and Culture, *Psychology*, 64, 361-388.
- [11] H. G. Kang. (2001). A Study of the Impact of Organizational Cultures on the Organizational Effectiveness. *Korean journal of social welfare*, 47, 7-33.

- [12] Y. M. Kim & S. M. Cho. (2011). A Review of Organizational Culture in Social Welfare Organizations : Comparing with Profit and Public Organizations, *Journal of Korean social welfare administration*, 13(2), 55-90.
- [13] K. K. Park & J. H. J. (2004). Analysis of Cultural Differences in Administrative Organizations Using CVAT Technique, *Korea Policy Science*, 8(1), 159-184.
- [14] J. H. Kim. (2007). The Relationship between Organizational Culture, Organizational Commitment and Performance : An Examination of Public Employment Service, *Labor Policy Research*, 7(2), 103-134.
- [15] J. Y. Kim. (2004). A Critical Review on the Studies of Organizational Culture. *Korean Journal of Resources Development*, 6(1), 123-143.
- [16] N. K. Denzin (1989). *Interpretive Interactionism*. 片桐雅隆譯(1992). *エビファニー社会学* マクロウヒル.
- [17] Y. S. Lincoln & E. Guba. (1981). *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*. SF: Jossey-Boss.
- [18] S. Venkatesh. (2008). *Gang Leader for a Day*, Kim. Y. S. (2009), *Geek Sociology*, Gimm-Young Publishers, Inc.
- [19] Y. C. Kim & M. S. Chung. (2012). Interrelationship between leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment. *Journal of the Korea Contents Association*, 12(12), 201-211.
- [20] S. A. Kwon. (2012). The effect factors of organizational learning on social welfare organization : focusing on organizational culture, organization structure, transformational leadership, service technology environment.. *Journal of Korean social welfare administration*, 14(1), 87-112.
- [21] V. J. Snipes-Bennett, (2006). Nonprofit Organization Serving Order Adults: An Analysis of Impact of Leadership Styles and Organizational Culture. Capella University, ProQuest Dissertations Publishing.
- [22] R. Tannenbaum, & W. Schmidt. (1959). 'How to Chose a Leadership Pattern'. *Harvard Business Review* 36(2): 95-101.
- [23] R. E. Quinn & J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: oward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3). 363-377
- [24] S. K. Shim. (2017). The Influence of Senior welfare center's organizational culture, Social worker's Emotional Intelligence on Effect of Leader- Member Exchange(LMX), Team-Member Exchange(TMX), *The Korea Contents Society*, 2017(5), 85-86.
- [25] K. S. Cameron, & R. E. Quinn. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*(third edition), Reading, MA: Addison-Wesley.
- [26] Y. J. Kim. (1998). *Social Welfare Administration*, HakuJiSa.

최 중 혁(Choi, Jong Hyug) [정회원]



- 1992년 4월 ~ 1996년 4월 : 일본 조치(上智)대학 대학원 문학연구과 사회복지학전공 졸업(사회복지학박사)
- 1997년 2월 ~ 1998년 2월 일본 테이쿄헤이세이(帝京平成)대학 복지정보학과 전임강사
- 1998년 3월 ~ 현재 : 강남대학교 사회복지학부 교수
- 관심분야 : 지역사회복지, 질적연구, 질적평가
- E-Mail : choijh@kangnam.ac.kr