

## 사회복지조직의 혁신 촉진제로서 최고관리자의 리더십

- 변혁적 · 거래적 리더십을 중심으로 -

최 상 미\*

### The Leadership of Top-leaders as a Catalyst of Innovation

- Focusing on Nonprofit Community Centers in South Korea -

Sangmi Choi\*

**요약 :** 급변하는 환경 하에서 비영리조직의 하나인 사회복지조직에서도 조직혁신은 경쟁력 향상과 성공을 위한 필수적 운영철학이자 전략으로 요구되고 있다. 본 연구는 한국의 대표적 사회복지조직 유형인 종합사회복지관을 대상으로 조직혁신을 촉진하는 요인으로 최고관리자의 리더십을 제안하고 이를 실증적으로 분석하였다. 혁신은 체계론적 접근법에 근거함과 동시에 포괄적으로 접근하여 과정혁신, 산물혁신으로 개념화하여 측정하였다. 또한, 다양한 리더십 유형 중 변혁적 리더십 특성에 초점을 두어 사회복지조직의 최고관리자가 창의적, 분권적, 역량강화적, 변화지향적 특성을 가진 변혁적 리더십 성향을 많이 가질수록 조직이 혁신활동을 많이 수행하며 보다 높은 혁신성고를 가진다고 가정하고 변혁적 리더십과 대응되는 리더십 형태인 거래적 리더십이 혁신에 미치는 상대적 영향력을 분석하였다. 그 결과 최고관리자의 변혁적 리더십 중 동기부여가 혁신 및 혁신성고에 통계적으로 유의한 정도로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 경우 예외상황에 대한 적극적 개입 차원이 혁신성고에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 조직혁신 활동과 성과 향상을 위해서는 최고관리자가 변혁적 리더십, 그 중에서도 동기부여적 리더십 특성을 갖출 필요성과 혁신활동의 성공적 수행을 위해서는 예외상황, 실패상황 발생 시 적극적으로 개입하는 리더의 역할이 필요함을 제안하고 있다. 또한, 혁신수행빈도가 혁신성고에 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 개별 혁신활동의 성공여부와 관계없이 꾸준히 혁신을 시도할 필요성이 있음을 제안한다.

**주제어 :** 비영리조직 관리, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직혁신, 혁신성고

**ABSTRACT :** Given today's ambiguous and fast-changing environment, innovation is essential for the survival of any organization. Nonprofit organizations as well as for-profit organizations have started to consider innovation as a management strategy to create and sustain competitive advantage. This study proposes the leadership of top-leaders as a factor to influence on innovation and innovation outcome, and explores the relationships among them. Transformational leadership with creative, decentralized, empowering and change-driven traits is hypothesized to facilitate innovation, and eventually contribute to successful innovation. This is analyzed comparatively with the influence of transactional leadership on innovation. Innovation is conceptualized as the frequency of innovations, and composed of innovation process and innovation output from a comprehensive and systematic

\* 시카고 로욜라대학교 사회복지대학원 박사후연구원(Post-doctoral Fellow, School of Social Work, Loyola University Chicago), E-mail: julinos@hanmail.net, Tel: 1-917-364-5293

perspective. Innovation outcome means the degree of innovation success. The findings based on nonprofit community centers in South Korea support the positive influence of inspirational motivation out of transformational leadership on both innovation and innovation outcome. Management by exception out of transactional leadership appears to positively influence only on innovation outcome. Innovation appears to have a positive impact on innovation outcome, indicating that the more organizations implement innovation activities, the higher the innovation outcome is. Findings propose it is important for top-leaders to have transactional as well as transformational leadership, specifically motivational leadership and management by exception leadership in order to facilitate innovations, and improve innovation outcome in nonprofit human service organizations.

**Key Words** : Nonprofit organization management, Transformational leadership, Transactional leadership, Innovation, Innovation outcome

## I. 서론

사회복지조직의 규모와 그에 사용되는 자원의 양이 증가하면서, 자원의 효과적·효율적 사용에 대한 책임성 검증은 시대적 요청이 되었다. 또한, 최근 세계적 경제침체로 인해 국가경제는 위기 상황에 놓여 있으며, 장기화될 것으로 예견된다. 이는 지난 외환위기 때와 유사하게 사회전반에 걸친 구조조정의 노력, 이로 인한 실직자의 증가, 가정의 와해 등으로 연결된다. 이러한 사회 변동과 함께 사회복지조직은 사회복지수요의 증가와 국가 경제위기에 따른 사회복지자원의 감소라는 이중적 압력에 직면하게 될 것이다. 이러한 상황에서 '동일한 혹은 축소된 자원으로 어떻게 더욱 양질의 그리고 더욱 많은 서비스를 제공하는가?'는 사회복지조직의 가장 큰 이슈일 것이며, 혁신은 이에 대한 하나의 대안일 수 있다(Gummer, 1989, 2001). 실제 영리조직을 대상으로 한 많은 연구들은 혁신이 조직성과에 기여한다고 보고해왔다(Cooper and Dunkelberg, 1987; Kohli and Jaworski, 1990; Damanpour, 1991; Cahill, 1997; Rogers, 1995; Mone et al., 1998; Schmidt and Calantone, 1998;

Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004).

이는 사회복지조직에서도 유사하게 적용된다. 사회복지조직의 혁신적 서비스 전달체계와 행정체계는 궁극적으로 사회복지조직에서 제공하는 서비스의 효과성과 효율성(McDonald and Srinivasan, 2004), 그리고 서비스 질(Kanter and Summers, 1987)을 향상시킨다. 본질적으로 외부 환경에 의존적인 사회복지조직의 특성상(Hasenfeld, 1983) 사회복지조직은 생존을 위해 외부 환경에 적응해야 하며 외부 환경에 탄력적으로 적응하기 위해서는 부단한 혁신 노력이 요구된다(Hurley and Hult, 1998). Kanter and Summers(1987)는 사회복지조직에서 혁신은 자원부족의 상황에서 서비스의 질을 향상시킬 수 있는 유일한 수단이라고 주장하였다. Young and Harris(2000)는 외부환경의 변화는 사회복지조직의 존재 이유를 재고하게 하는데, 이럴 때 가장 요구되는 것이 조직혁신이라고 하였다. 이처럼 사회복지조직을 대상으로 혁신의 필요성에 대한 논의는 있어 왔으나(Kanter and Summers, 1987; Gummer, 1989, 2001; Jaskyte and Dressler, 2005), 혁신방법 및 혁신을 장려하기 위한 방안에 대한 논의 및 경험적 접근

은 상대적으로 빈곤하다.

이에 본 연구는 사회복지조직의 혁신에 영향을 미치는 요소로 최고관리자의 리더십을 고려하고 이를 실증적으로 분석하고자 한다. 이미 많은 연구들이 리더십을 혁신의 주요 선행요소로 제안한 바 있다(Peters and Waterman, 1982; Van de ven, 1986; Senge et al., 1994; McDonough, 2000; Waldman and Bass, 1991; Shin and McClomb, 1998). 이러한 연구들은 리더는 혁신을 위한 의사결정을 할 수 있으며, 조직구성원에게 혁신을 고무시킬 수 있으므로 혁신에 영향을 미치는 주요 요소라고 주장하였다. 본 연구 또한, 인적 자원이 중요한 휴먼 서비스 조직의 하나인 사회복지조직에서 최고관리자의 리더십이 조직혁신에 미치는 영향의 중요성이 크다고 보고 리더십을 혁신의 주요 영향요인으로 가정한다.

특히 변혁적 리더십은 상호 신뢰 하에서 비전을 공유하며 학습과 새로운 시도를 제시, 장려함으로써 혁신을 촉진하는 데 가장 효과적일 수 있다(Bass, 1985; Howell and Higgins, 1990). 그러나 변혁적 리더십은 리더십의 이상적 형태로서 실제로 그 영향력이 높게 나타나지 않는다는 논의도 있다. Bryant(2003)는 변혁적·거래적 리더십과 조직의 레벨별(개인-그룹-조직) 지식관리 간의 관계를 검증한 결과, 개인 수준의 창의성과 혁신, 그룹 수준의 지식 공유와 통합에는 변혁적 리더십이 더 효과적이나, 조직 수준에서 혁신적 시스템의 수행에는 거래적 리더십이 더 효과적이라는 연구결과를 보였다. 따라서 본 연구는 가장 현실적, 효율적 형태의 리더십인 거래적 리더십과 이상적 형태의 리더십인 변혁적 리더십이 혁신과 혁신성장에 미치는 상대적 영향력을 검증하고자 한다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 최고관

리자의 리더십을 사회복지조직의 혁신에 영향을 미치는 주요 요인으로 보고 대표적 사회복지조직 유형인 종합사회복지관을 대상으로 최고관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 특성이 조직의 혁신수행과 혁신성장에 미치는 영향을 분석한다. 이러한 시도는 필요성에 비해 관련 연구가 제한적으로 이루어져 온 비영리 영역에서 혁신에 대한 논의를 촉발시킬 것으로 기대한다. 나아가 변화하는 환경에서 살아남기 위해 적극적이고 능동적인 조직 관리기법이 요구되는 상황에서 혁신적 사회복지조직을 위한 리더의 역할과 특성을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)

리더십은 특성이론, 행동이론, 상황이론 순으로 전개되어 오다가 최근에는 카리스마 리더십, 변혁적 리더십이 새로운 리더십 이론의 조류로 각광받고 있다.

변혁적 리더십은 직원들의 질적 변화를 추구하는 리더십 패러다임으로, 직원의 성과에 대한 대가로 조직이 보상을 제공하는 교환적 거래에 초점을 두는 거래적 리더십과 대응되는 개념이다(Bass and Avolio, 2000). 거래적 리더는 합리적 거래를 기본으로 현재의 효율성을 최대화하는 데 초점을 두는 반면, 변혁적 리더는 장기적 관점에서 변화와 발전을 지향한다는 점에서 구분된다. 변혁적 리더십을 가진 사람은 대부분 강한 내적 가치관과 이상을 가지고 있으며, 그들의 부하들이 그들 자신의 이익보다 조직의 이익을 위해 헌신하도록 만든다(Kuhnert, 1994).

변혁적 리더십은 다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 변혁적 리더는 본질적으로 변화 촉진자·유발자로서, 조직의 성공적 미래를 구체화·형상화하여 조직의 목표 성취를 위해 직원의 잠재력과 능력개발을 유도함으로써 역량을 강화한다(Bass et al., 2003). 둘째, 조직의 미션과 비전을 제시하고 이에 대한 조직의 공감대를 형성함으로써 기대 이상의 업무를 수행하도록 독려한다(Keller, 2006). 셋째, 직원들이 전통적인 방식에서 벗어나 새로운 방식으로 사고하도록 장려한다(Bass et al., 2003).

Bass and Avolio(1997, 2000)는 변혁적 리더십의 구성요소로 이상적 영향력/카리스마, 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 4가지 차원을 제안하였다. 이상적 영향력은 직원들의 동일화 노력을 통해 동기를 유발하는 리더의 자질과 행동 특성을 가진다. 동기부여는 직원들에게 높은 기대를 표시하며 조직구성원 간에 공유된 비전을 실현하기 위해 헌신하도록 직원들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더십 유형이다. 지적 자극은 직원들에게 문제와 해결방법, 신념과 가치관을 인식하고 변화시키는 리더십 특성이며, 개별적 배려는 직원 개개인을 개별적으로 배려하는 특성을 가진다.

또 다른 변혁적 리더십 연구자인 Bennis and Nanus(1985)는 90명의 리더들에게 1) 약점과 강점, 2) 리더십에 가장 많은 영향을 미친 최근의 사건, 3) 경력에서 중요한 순간들은? 등과 같은 기본적인 질문을 던져 혁신적 조직의 변혁적 리더들이 가진 네 가지 공통적 전략/특성을 확인하였다. 먼저 이들은 조직의 미래에 대해 명확한 비전을 가지고 제시하고 있었으며, 이러한 비전은 매력적, 현실적이며 신뢰할 만한 미래에 대한 이미지를 담고 있었다. 둘째, 조직을 위한 사회적 건축가의 역할을 한다. 즉 조직 구성원들 사이에 조직을 위한

새로운 이념, 새로운 정체성 등 공감대를 형성시킨다. 셋째, 조직 내에서 자신의 역할을 명확히 하고 일관되게 나아가는 모습을 보임으로써 신뢰를 구축한다. 넷째, 긍정적 자기 존중을 통한 창조적 자기 전개를 실시한다. 이러한 리더는 자신의 장점과 단점을 인지하고 장점을 강조하면서 조직의 궁극적 목표와 자신의 업무에 몰두하는 특성을 가지며, 조직의 교육 및 훈련을 지속적으로 강조하며, 학습과 재학습을 실시한다.

Tichy and Devanna(1990)는 조직 변화의 과정을 어떻게 관리해 나가는가에 초점을 두어 대기업 최고경영자 12명의 리더십을 분석한 결과, 3단계의 행동과정을 보인다고 보고하였다. 1단계는 변화의 필요성을 인식하는 단계로, 변혁적 리더는 환경의 변화가 긍정적·부정적으로 조직에 미칠 영향을 파악, 지적함으로써 현실에 안주하고 싶어하는 조직구성원들을 설득한다. 다음 단계는 비전을 만드는 것으로, 조직의 미래 모습을 위한 개념적 로드맵이 되는 미션과 비전을 설정한다. 변혁적 리더는 조직 구성원들의 서로 다른 관점과 시각을 결합한 미션과 비전을 제시한다. 마지막 단계는 변화를 제도화하는 단계로, 기존의 조직구조를 해체하고 새로운 조직구조를 정립한다.

이처럼 변혁적 리더십의 대표적 연구인 Bass and Avolio(1997, 2000), Bennis and Nanus(1985), Tichy and Devanna(1990)는 리더의 특성에 초점을 두느냐, 아니면 변혁적 리더십이 발현되는 단계/과정에 초점을 두느냐의 차이를 가질 뿐 변혁적 리더의 유사한 특성을 제안한다. 따라서 본 연구는 변혁적 리더십의 특성을 많은 경험적 연구를 통해 보다 체계적으로 구조화된 Bass and Avolio의 네 가지 차원별 특성에 근거하여 파악한다.

거래적 리더십은 직원의 성과에 대한 대가로

조직이 보상을 제공하는 교환적 거래에 초점을 두는 리더십으로 변혁적 리더십과 대응되는 개념이다. 거래적 리더십은 조직이 기대하는 성과를 직원이 달성할 경우 그 보상으로 직원이 원하는 것을 제공함으로써 동기를 부여한다. 즉 직원의 조직을 위한 노력과 직원이 원하는 보상을 상호교환하는 교환적 거래에 초점을 두는 것으로, 직원 개인의 이익에 호소하고 합리성을 전제로 한다. 이러한 거래적 리더십은 반복적이고 기대된 성과가 측정 가능하며 기대한 성과를 달성하는 데에는 효과적이다. 반면 현재에 중점을 두는 리더십으로 장기적이고 기대 이상의 높은 수준의 성과를 달성하도록 직원에게 동기를 부여하는 데에는 효과적이지 못하다. Bass and Avolio(1997, 2000)는 거래적 리더십이 상황적 보상과 예외상황에 대한 적극적인 개입의 두 가지 차원으로 구성된다고 제안하였다. 먼저 상황적 보상은 직원들이 정해진 목표를 달성했을 때 약속했던 보상을 제공하는 리더의 행동으로, 직원들이 약속했던 보상을 받기 위해 성과를 달성하고자 노력하게 함으로써 직원들에게 동기를 부여한다. 예외상황에 대한 적극적 개입은 업무 수행에 문제가 없을 경우 간섭하지 않으며, 기대했던 수준 이하의 성과를 보인 경우에만 개입하는 리더의 행동이다. 이는 직원의 자율성을 보장하는 한편, 실수 혹은 실패가 발생한 예외상황에 한해서만 개입하는 리더십이다.

본 연구는 Bass and Avolio(1997)가 제안한 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 통해 리더십을 개념화한다. 이에 따르면, 변혁적 리더십은 직원들이 보다 상위의 가치를 추구하고 직원들을 질적으

로 변화시킴으로써 기대 이상의 성과를 달성하도록 동기부여하는 리더십으로 이상적 영향력, 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 4개 차원으로 구성된다. 거래적 리더십은 안정과 효율을 추구하며 상사-부하직원 간의 관계를 거래적 관계로 보는 가장 합리적, 현실적 리더십으로 상황적 보상과 예외상황에 대한 적극적 개입의 두 차원으로 구성된다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 서로 대응되는 개념으로 본 연구에서는 사회복지관의 혁신에 미치는 이 두 리더십의 영향력을 경쟁적으로 검증하고자 한다.

## 2. 혁신수행과 혁신성과

혁신 개념은 혁신을 협의 혹은 광의의 관점에서 보느냐, 조직문화 혹은 조직활동으로 보느냐, 혁신대상을 산물로 보느냐 과정으로 보느냐, 새로운 것을 창출, 채택, 확산하는 것 중 어느 것을 혁신으로 보느냐, 혁신을 채택하는 주체<sup>1)</sup>, 변화의 속도<sup>2)</sup> 등 다양한 이슈에 대한 관점의 차이에 따라 다르게 나타난다. 그러나 혁신에 대한 정의는 점차 혁신을 포괄적으로 보는 관점이 대세가 되고 있다. 혁신은 많은 경우 과정혁신과 산물혁신으로 구분된다. 과정혁신은 산업, 조직 혹은 특정 부서에서 혁신을 창출 혹은 채택하는 과정, 혁신을 위한 투입과 산출 사이의 전환 과정에서 사용되는 도구, 전략, 지식과 관련된 혁신수행을 의미한다. 반면 산물혁신은 궁극적으로 고객의 이익을 위해 소개된 새로운 산물 혹은 서비스이다. 전통적으로 혁신은 최종 상품 혹은 서비스와 관련된 변화로서

1) 새로운 것을 채택하는 주체는 해당 산업에서 새로운 것을 처음으로 창출하거나 채택하는 것만을 혁신으로 볼지, 아니면 해당 조직에서 혹은 조직 내 특정 부서가 주체인 활동도 혁신으로 볼 것인지에 대한 이슈를 말한다.

2) 변화의 속도는 급진적 변화만을 혁신으로 볼 것인지 아니면 점진적 변화도 혁신으로 볼 것인지의 이슈를 말한다.

과거에는 대부분의 연구가 산물혁신 중심이었으나, 최근에는 광범위한 시각에서 혁신이 산물과 과정 모두에서 발생한다고 본다. 본 연구 또한 과정혁신과 산물혁신을 포함하며, 외부의 것을 받아들여 시도하는 노력도 혁신으로 보는 광의의 관점에서 혁신수행을 정의한다. 혁신과정도 혁신에 포함하는 과정모델이 혁신모델의 주류가 되면서, 체계론적 접근이 혁신모델의 새로운 흐름이 되었다. 체계론적 접근에 근거한 대표적인 혁신모델로는 OECD의 지역사회혁신 조사모델과 Kemp et al. (2003)의 복합체계모델이 있다.

OECD의 지역사회혁신 조사모델은 EU 국가를 대상으로 다양한 영역과 지역을 포괄하여 혁신 정도를 파악하기 위해 실시해 온 일련의 혁신 조사 연구 모델로서, 1992년 이래로 2008년까지 5차례 조사가 실시되어 왔다. 지역사회혁신 조사모델의 혁신 측정지표는 혁신투입, 혁신전환, 혁신산출로 구성된다(OECD, 2006). Kemp et al.(2003)은 체계론적 접근에 근거하여 혁신과정을 다루는 지역사회혁신 조사모델의 등장은 혁신을 보다 광범위하게 정의했다는 점, 과정적 접근을 일반화했다는 점, 체계론적 접근을 시도했다는 점, 새로운 혁신 지표를 개발하여 검증했다는 점 등에서 중요성을 가진다고 평가하며, 비슷한 관점에서 과정적 접근과 체계적 접근을 결합한 혁신의 복합체계모델을 제안하였다. 복합체계모델은 혁신결정, 혁신투입, 혁신산출로 구성되며 외부요소와 상호영향을 중시한다.

본 연구 또한 체계모델에 근거한 개념화가 혁신의 다양한 요소와 혁신 내부의 다이내믹을 파악하는 데 적합하다고 보고, 지역사회혁신 조사모델과 복합체계모델에 근거하여 혁신수행을 과정상의 혁신활동과 산출상의 혁신활동 수행의 합으로

개념화하였다. 혁신과정은 조직의 구조적, 행정적 요소를 혁신지향적으로 변화시키는 노력의 정도를, 산물혁신은 최종 산물에 있어서의 혁신으로 사회복지서비스 조직의 경우 최종산물인 서비스/프로그램 내용 및 대상에 있어서의 혁신을 의미한다. 체계론적 관점에서 혁신을 정의한 기존의 연구들이 혁신을 투입, 과정, 산출 요소로 파악한 것과 달리 본 연구는 혁신투입 요소는 포함하지 않고 혁신과정과 산물만으로 혁신수행을 개념화하였다. 이는 본 연구의 경우 혁신수행을 혁신활동 수행빈도로 개념화함으로써 혁신을 위한 인적, 물적 자원への 투자를 의미하는 혁신투입은 배제하고 전환과 산출상의 혁신활동만으로 혁신을 측정하는 데 일부 기인한다. 다른 한편으로는 사회복지조직의 경우 대부분의 조직에서 혁신을 위해 투자한 재정규모를 따로 파악하는 것이 불가능하며, 혁신을 주요 업무로 하는 직원 수, 혁신활동 수행 직원 수, 혁신활동에 소요된 업무시간 등 혁신투입의 측정을 위한 자료에 한계가 있어 혁신투입을 제외하고 전환과 산출 요소만으로 혁신수행을 파악하였다.

혁신성과는 혁신활동 수행의 영향, 즉 혁신활동 수행을 통해 발생한 결과이다. 혁신수행은 단순히 혁신활동 수행빈도를 의미하는 반면 혁신성과는 혁신활동을 통한 서비스제공의 유연성, 역량, 서비스 질 향상, 서비스 단위당 비용 감소, 직원이직률 감소, 고객만족도 향상 등 혁신활동의 성공 정도, 성과를 의미한다. 혁신성과는 OECD의 지역사회혁신 조사모델의 경우 혁신산출의 세부 차원으로 본 반면, 본 연구에서는 혁신산출과 분리하여 보았다.

### 3. 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 혁신수행과 혁신성과

혁신이 발생하는 과정은 매우 혼란스럽고 복잡한 현상으로 다양한 요인들이 혁신을 촉진 혹은 저해해왔다. 그 중의 하나가 바로 리더십으로, 리더는 혁신지향적 조직문화와 조직구조를 만들고 의사결정을 할 수 있으며 조직구성원에게 혁신을 고무시킬 수 있다는 점(Peters and Waterman, 1982; Van de ven, 1986; Waldman and Bass, 1991; Senge et al., 1994; Shin and McClomb, 1998; McDonough, 2000)에서 혁신의 주요 영향 요인으로 논의되어왔다. 사회복지조직에서도 리더는 새로운 프로그램을 실시하는 등 혁신활동을 위한 의사결정을 내리고 자원을 할당함으로써 조직의 혁신에 영향을 미치는 주요 요인일 수 있다.

리더십이 혁신에 영향을 미친다고 본 기존 연구들은 혁신을 촉진하는 리더십 유형을 찾아왔다. 일부 연구들은 혁신을 촉진하는 리더십 유형 및 특성으로 지지적, 참여적, 민주적, 협력적 리더십을 제안하였다(Farris, 1973; Shin and McClomb, 1998; Van de ven, 1986). 또 다른 연구들은 변혁적 리더십이 혁신을 촉진하는 데 가장 효과적이라고 주장하였다(Bass, 1985; Howell and Higgins, 1990). 변혁적 리더십과 혁신의 관계를 검증한 연구들은 대체로 변혁적 리더십이 조직혁신에 영향을 미침을 보고해왔다. Elenkov et al.(2005)은 변혁적, 거래적, 비전 리더십이 조직혁신에, Jaskyte(2004)는 사회복지조직을 대상으로 변혁적 리더십이 조직문화를 매개로 혁신에 영향을 미친다고 보고하였다. 이러한 결과는 장기적 관점에서 변화와 발전을 지향하는 변혁적 리더십의 기본적 특성과 양립한다. 또 다른 연구들은 변혁적 리더십과 유사한 특성을

가지는 비전 제시자, 동기부여적 리더십이 사회복지조직에서 조직혁신을 촉진한다고 주장하였다. Bennis and Nanus(1985)는 사회복지조직을 대상으로 리더의 중요한 역할 중 하나가 비전 창조자라고 주장하였다. Shin and McClomb(1998) 또한 비영리 사회복지조직을 대상으로 최고관리자의 리더십이 조직혁신에 미치는 영향을 규명한 결과, 비전 제시형 리더십이 조직혁신에 가장 강한 영향력을 가진다고 보고하였다. 한편 Austin(1989)은 인적자원에 대한 동기부여를 리더의 중요한 역할의 하나로 논하였다.

본 연구 또한 변혁적 리더는 이상적 영향력, 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극 등의 특성을 통해 조직구성원들에게 변화와 발전의 동기를 부여함으로써 혁신수행을 촉진하고 나아가 혁신성과에 기여할 것으로 가정한다.

가설 1. 최고관리자가 변혁적 리더십 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 1-1. 최고관리자가 이상적 영향력 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 1-2. 최고관리자가 동기부여 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 1-3. 최고관리자가 개별적 배려 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 1-4. 최고관리자가 지적 자극 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 2. 최고관리자가 변혁적 리더십 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성과가 높을 것이다.

가설 2-1. 최고관리자가 이상적 영향력 특성을

높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

가설 2-2. 최고관리자가 동기부여 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

가설 2-3. 최고관리자가 개별적 배려 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

가설 2-4. 최고관리자가 지적자극 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

변혁적 리더십이 혁신을 촉진하는 데 효과적이라는 논의가 지배적이나 변혁적 리더십은 리더십의 이상적 형태로서 실제로 그 존재와 영향력이 높게 나타나지 않을 수 있다는 논의도 있다. Bryant(2003)는 변혁적, 거래적 리더십과 조직레벨별 조직 지식관리 간의 관계를 검증한 결과, 조직 수준에서 혁신적 시스템의 수행에는 거래적 리더십이 더 효과적이라는 연구결과를 보였다. 또한, Bass(1985)는 조직 성공을 위해서는 안정과 효율을 추구하는 거래적 리더십과 변화와 발전을 추구하는 변혁적 리더십 모두를 갖추는 것이 이상적이라고 주장하였다. 거래적 리더십은 조직의 효율성 향상을 위해 조직의 구조적, 행정적 요소 및 프로그램/서비스와 관련하여 혁신을 장려할 수 있으며 보다 효과적, 합리적 방식으로 혁신을 수행함으로써 혁신성고를 향상하는 데 기여할 수 있다.

따라서 본 연구는 현재에 초점을 두고 안정과 효율을 추구하는 리더십 형태인 거래적 리더십 또한 혁신수행 및 혁신성고에 정적 영향을 미칠 것으로 가정하고 이를 검증한다.

가설 3. 최고관리자가 거래적 리더십 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 3-1. 최고관리자가 상황적 보상 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높

을 것이다.

가설 3-2. 최고관리자가 예외상황에 대한 적극적 개입 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신수행 빈도가 높을 것이다.

가설 4. 최고관리자가 거래적 리더십 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

가설 4-1. 최고관리자가 상황적 보상 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

가설 4-2. 최고관리자가 예외상황에 대한 적극적 개입 특성을 높게 가질수록 조직의 혁신성고가 높을 것이다.

또한, 본 연구는 혁신활동을 활발히 수행하는 조직일수록 혁신에 대한 지식과 경험이 많음으로써 혁신 성공 정도가 더 높을 것으로 가정한다. 양동우·송준성(2007)은 혁신활동을 많이 수행하는 조직일수록 혁신성고가 높다는 결과를 보였다. Kwon(2010) 또한 개방형 혁신활동에 초점을 두어 개방형 혁신활동을 더 많이 수행하는 조직일수록 혁신성고가 높음을 보고하였다.

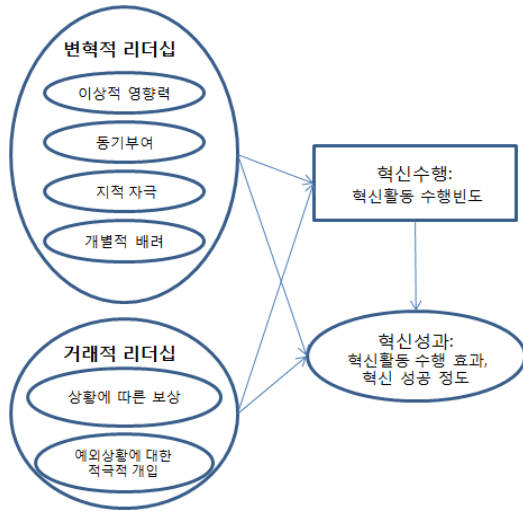
가설 5. 혁신활동 수행을 많이 수행하는 조직일수록 혁신성고가 높을 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 성공적인 조직혁신을 위해서는 최고관리자의 리더십 특성이 중요하다고 보고 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 혁신수행, 혁신성고 간의 관계를 분석한다. 나아가 보다 구체적·실천적 함의 제공을 위해 리더십의 세부차원별 분석결과를 제시한다.





〈그림 1〉 연구모형

## 2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 2009년 9월 기준 한국사회복지관협회에 등록된 전국의 종합사회복지관 414개소를 연구대상으로 한다. 종합사회복지관은 사회복지 서비스 기관 중 정부지원 비율이 낮은 반면 유료 서비스 제공비율이 높다. 또한 지역사회 문화센터 등과 유사한 서비스 제공으로 서비스 이용자들의 선택의 폭이 높아 기관 간 경쟁이 가장 심하므로 사회복지조직 중 혁신이 가장 시급하다. 본 연구는 이러한 이유로 종합사회복지관을 연구대상으로 선정하였다.

조사는 각 기관에서 3년 이상 근무한 최고관리자 혹은 실무책임자 1인을 대상으로 하였으며, 해당 기관의 대푯값으로 사용하였다. 자료 수집은 구조화된 설문지를 사용한 우편설문조사를 실시하였다. 2009년 7월 종합사회복지관 20개소를 대

상으로 예비조사를 실시하여 지적받은 표현을 수정·보완하였다. 이후 2009년 10월 한 달간 전국의 종합사회복지관 414개소를 대상으로 우편조사를 실시하였다. 최종적으로 290개(70.00%)의 설문을 회수하였다. 최종적으로 응답이 불성실한 5사례, 설립한 지 3년 미만인 기관 7사례, 적절치 않은 응답자가 응답한 14사례<sup>3)</sup>, 해당기관에서 근무한지 3년 미만인 응답자가 작성한 6사례를 제외한 258개(62.32%) 사례를 분석에 포함하였다.

## 3. 변수 정의 및 측정

본 연구의 변혁적 리더십 척도는 Bass and Avolio(1997)의 변혁적 리더십 척도 MLQ-5X를 사용한다. MLQ-5X의 변혁적 리더십 척도는 이상적 영향력 8문항, 동기부여 4문항, 지적 자극 4문항, 개별적 배려 4문항 등 4개 차원의 20개 문항으로, 거래적 리더십 척도는 상황적 보상 4문항, 예외에 의한 적극적 관리 4문항의 2개 차원, 8개 문항으로 구성된다. 5점 척도로 점수가 높을수록 최고관리자의 변혁적 리더십 혹은 거래적 리더십 성향이 높음을 의미한다. 세부 차원별로, 이상적 영향력은 직원들의 동일화 노력을 통해 동기를 유발시키는 리더의 자질과 행동 특성으로서, 매력적인 비전 제시, 감동과 호소력 있는 행동, 신뢰, 윤리적·도덕적 행동특성으로 측정된다. 동기부여는 조직의 미래상, 지역사회에서의 역할, 의무와 책임, 비전과 미션을 제시하며 조직목표에 대해 자신감을 표현하는 정도로 측정된다. 지적 자극은 직원들이 문제에 직면했을 때 새로운 시각, 다양

3) 본 연구는 조직을 분석단위로 함으로써, 최고관리자 혹은 실무책임자를 조직을 대표하는 응답 대상으로 간주하고 조직의 최고관리자 혹은 실무책임자를 대상으로 설문 응답을 요청하였다. 따라서 일선 사회복지사, 서무담당 등 복지관의 실무책임자 외의 응답자가 작성한 설문은 조직을 대표하기에 무리가 있다고 판단하여 분석에서 제외하였다.

한 측면에서 문제를 보고 비판적 평가를 독려하는 행동 특성을 가지는 정도로 측정된다. 개별적 배려는 직원 개별 상담, 개별 지도를 위한 노력, 개개인에 대한 변화, 역량에 대한 관심 정도, 개개인의 특성을 고려한 역량개발을 위한 지원 정도로 측정된다. 상황적 보상은 직원들이 정해진 목표를 달성했을 때 약속했던 보상을 제공하는 리더의 행동 특성으로, 성과·노력 정도에 따른 차별적 보상 제공, 과업에 대한 책임을 명확히 하는 정도, 성과달성 시 받을 보상을 명확히 하는 정도 및 실제로 보상과 인정을 제공하는 정도로 측정된다. 예외에 의한 적극적 관리는 리더가 직원들의 업무 수행 중 발생하는 예외상황을 파악하고 개입하여 처리하기 위해 노력하는 정도로 측정된다.

혁신수행은 지역사회혁신 조사모델(OECD, 2006)과 Kemp et al.(2003)이 제시한 혁신의 복합체계 모델을 바탕으로 과정혁신과 산물혁신으로 구분하여 측정하였다. 과정혁신은 사회복지조직의 최종산물인 서비스 혁신을 위한 과정에서 발생할 수 있는 활동으로 조직의 분권화, 유연화, 협력을 위한 조직행정·구조상의 변화를 의미하며, 지난 1년 간 미션/비전상의 변화, 인적자원관리상의 변화, 조직구조적 변화, 정보화·전산화상의 혁신 활동 수행빈도로 측정하였다. 산물혁신은 사회복지조직의 최종산물인 서비스/프로그램 자체의 변화와 서비스 전달체계상의 변화로, 지난 1년간 새로운 서비스/프로그램 제공, 기존 서비스/프로그램 변화, 서비스 전달체계상의 변화, 새로운 클라이언트 집단에의 서비스 제공, 홍보·후원·모금 관련 프로그램상의 새로운 시도를 수행한 빈도로 측정하였다. 혁신수행 변수는 객관적 지표로서 과정혁신과 산물혁신 수행빈도의 단순합이며 문항별, 차원별 가중치는 두지 않았다.

혁신성과는 혁신활동을 통한 효과, 조직의 변화이다. 혁신성과 지표는 지역사회혁신 조사모델(OECD, 2006)의 지표 일부를 수정하여 재구성한 것으로, 지역사회혁신 조사모델에서는 혁신활동을 통한 변화를 산출요소의 세부 차원으로 본 반면, 본 연구에서는 혁신성과라는 개별 차원으로 혁신과 분리해서 보았다. 혁신성과는 응답자의 인지에 근거한 측정지표로서 혁신활동 수행의 성공 정도, 즉 혁신활동 수행을 통해 발생한 결과·변화를 의미한다. 혁신성과는 5점 척도로 점수가 높을수록 성과가 높은 것을 의미하며, 혁신활동을 통한 서비스 제공의 유연성, 역량, 서비스 질 향상, 서비스 단위당 비용 감소, 직원이직률 감소, 고객만족도 향상의 6개 문항으로 구성된다.

#### 4. 자료분석

본 연구는 이론모형 검증을 위해 Anderson and Gerbing(1988)이 제안하는 2단계 접근법을 따라, 먼저 확인적 요인분석을 통해 측정도구의 모델 적합도를 검증하였다. 다음 단계로 연구모델 검증을 위해 구조방정식 모델 분석을 실시하였다. 나아가 존재할 수 있는 최적의 모형을 찾기 위해 기존의 연구로부터 경쟁 모델을 도출하여 연구모델과 비교하였다. 일련의 분석은 모두 AMOS 프로그램의 최대우도법을 사용하여 추정하였다.

### IV. 연구결과

#### 1. 측정도구 검증 및 상관관계 분석

본 연구는 측정도구 검증을 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 구성개념과 변수구성의 적합

여부를 판단하기 위해 적합도 지수를 평가하였다. 혁신수행은 혁신활동 수행 빈도를 의미하는 측정 변수로 확인적 요인분석에서 제외되었다. 확인적 요인분석 결과, 요인부하량이 .5보다 낮은 혁신성과의 1문항, 리더십 하위차원 중 이상적 영향력 2 문항, 지적 자극 1문항, 상황에 따른 보상 2문항을 제외하였다.

모형 적합도 평가는 요인부하량 기준 .5에 부합하지 않는 6문항을 제외한 후 실시하였다.  $\chi^2$  값은 영가설이 너무 엄격하며, 표집크기의 영향을 크게 받는다는 문제점을 가지므로(Fabrigar et al., 1999; 홍세희, 2000), 모형 평가를 위해 적합도 지수를 사용하였다. 홍세희(2000)는 바람직한 적합도 지수는 간명성을 고려해야 하고 샘플 크기의 영향을 받지 않

아야 한다고 주장하며, CFI, TLI(NNFI), RMSEA를 함께 제시할 것을 제안하였다. CFI는 좋은 적합도 기준으로 제시되는 .95를 넘겼으나, TLI값은 .95에 조금 미치지 않는 .93으로 나타났다.<sup>4)</sup> RMSEA 값은 .06으로 괜찮은 수준<sup>5)</sup>인 것으로 나타나 본 연구 측정 모형의 적합도는 전반적으로 받아들일 수 있는 정도인 것으로 판단된다(〈표 1〉 참조).

주요 변수인 변혁적 리더십의 하위 차원인 이상적 영향력, 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려와 거래적 리더십의 하위차원인 상황에 따른 보상, 예외상황에 대한 적극적 개입, 혁신수행, 혁신성과 간 상관관계를 분석한 결과는 다음 〈표 2〉에 제시하였다. 분석 결과, 기대한 바와 같이 모든 변수의 관계가 정적인 것으로 나타났으며, 거래적

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

$\chi^2$ (p)	df	CFI	TLI	RMSEA
598.980 (.000)	303	.952	.930	.060 (.053-.068)

〈표 2〉 기초, 상관관계, 신뢰도 분석결과

변수 (단위)	평균 (표준편차)	최소값 - 최대값	상관관계, 신뢰도 분석결과							
			1	2	3	4	5	6	7	8
변혁적 리더십 (점)										
1 이상적 영향력	4.20 (.40)	2.50 - 5.00	(.781)							
2 동기부여	3.89 (.59)	2.00 - 5.00	.631**	(.811)						
3 지적 자극	4.00 (.48)	2.67 - 5.00	.512**	.522**	(.725)					
4 개별적 배려	3.90 (.46)	2.00 - 5.00	.487**	.471**	.516**	(.710)				
거래적 리더십 (점)										
5 상황에 따른 보상	3.31 (.81)	1.50 - 5.00	.164**	.414**	.235**	.372**	(.730)			
6 예외상황에 대한 적극적 개입	3.94 (.42)	2.50 - 5.00	.443**	.396**	.463**	.510**	.361**	(.721)		
7 혁신수행 (회)	25.29 (18.77)	0 - 148.00	.136**	.248**	.169**	.173**	.173**	.099	(.701)	
8 혁신성과 (점)	3.83 (.51)	1.00 - 5.00	.323**	.385**	.318**	.297**	.276**	.320**	.307**	(.857)

주 1) 신뢰도 분석결과는 상관관계수와 함께 사선방향으로 괄호 안에 제시되어 있음

\*\* p<.01

4) Hu and Bentler(1999)는 좋은 적합도 기준으로 TLI와 CFI 모두 .95 이상을 제안하였다.

5) Browne and Cudeck(1993)에 따르면, RMSEA 값은 <.05이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도(reasonable fit), >.10이면 나쁜 적합도(poor fit)이다.

리더십 중 예외상황에 대한 적극적 개입 변수와 혁신수행 변수 관계를 제외한 모든 변수 간 관계는  $\alpha=.01$  수준에서 유의하였다.

## 2. 연구모형 검증

구조방정식 모형으로 연구모델을 분석한 결과는 다음 <그림 2>와 같다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 혁신수행을 매개로 혁신성과에 미치는 영향력을 분석한 연구모델 적합도지수의 경우 CFI는 .952로 권장수준을 만족하는 것으로, TLI는 .931로 기준에 약간 미치지 않는 수준으로 나타났다. RMSEA의 경우 .058로 기준을 만족하며 전반적으로 적합도지수는 괜찮은 수준으로 나타났다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 혁신성과에 미치는 영향을 혁신수행이 부분 매개한다는 본 연구의 가설을 경로별로 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위 차원 중 동기부여 차원만이 혁신수행(.410,  $p<.05$ )에 통계적으로 유의한 정도로 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 혁신성과(.357,  $p<.1$ )에도 강한 유의성은 아니나 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한국 사회복지조직에서 혁신활동 장려와 성공적 혁신을 위해 가장 요구되는 리더십 특성은 직원에 대한 동기부여임을 보여준다.

거래적 리더십의 하위 차원 중 예외상황에 대한 적극적 개입은 혁신성과에  $\alpha=.1$  수준에서 정적 영향을 미치는 것으로 나타나, 이 리더십 유형이 혁신활동의 성공에 기여할 수 있다는 가능성을 보여주었다. 반면 혁신수행에는 거래적 리더십의 다른 하위차원인 상황에 따른 보상과 함께 통계적으로 유의하지는 않지만 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십이 혁신활동 수

행 자체에는 저항적이나, 성공적 혁신활동 수행에는 기여할 수 있음을 의미한다.

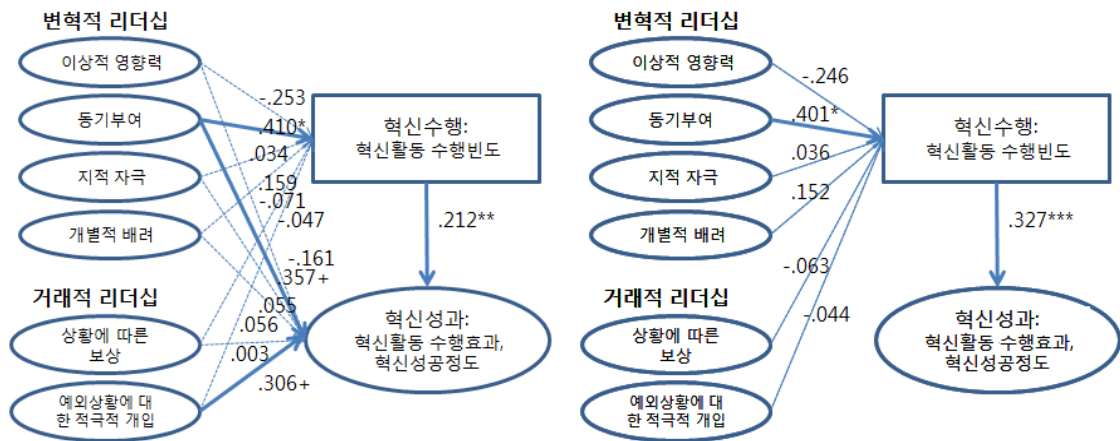
반면 변혁적 리더십의 하위 차원 중 지적 자극과 개별적 배려는 혁신수행(.034, .159) 및 혁신성과(.055, .056)에 정적 영향을 미치나 통계적으로 유의한 수준은 아니었다. 이상적 영향력의 경우 혁신(-.253) 및 혁신성과(-.161)에 통계적으로 유의한 수준은 아니나 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 혁신수행이 혁신성과에 미치는 영향도 유의하였다(.212,  $p<.01$ ). 이는 개별 혁신활동의 성공여부와 관계없이 혁신활동을 많이 수행할수록 혁신의 전반적 성공정도가 높다는 것을 의미한다.

## 3. 경쟁모형 검증

경쟁모형은 이전에 논의되었던 다른 이론적 모델의 가능성을 평가하는 것을 목적으로 한다. 본 연구는 최적의 모델을 찾기 위해 경쟁모형을 설정하여 연구모형과 비교 분석하였다. 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 혁신수행을 매개로 함과 동시에 혁신성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다고 가정하였다. 그러나 Menguc et al. (2007)은 리더십이 혁신을 매개로만 조직성과에 영향을 미침을 증명하였다. 따라서 변혁적, 거래적 리더십이 혁신성과에 직접적 영향을 미치지 않고 혁신수행을 매개로만 혁신성과에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 경쟁모형을 통해 검증하였다.

연구모형과 경쟁모형에 대해 카이자승 차이 검증을 실시한 결과, 카이자승 값의 차이가 통계적으로 유의한 정도로 큰 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2(\Delta df)=45.427(6)$ ,  $p<.01$ ). 이는 연구모형이 경쟁모형에 비해 통계적으로 유의한 정도로 설명력이 높



<연구모형 : 부분 매개 모형>

<경쟁모형 : 완전 매개 모형>

$\chi^2=665.359$ ,  $df=350$ ,  $p=.000$ , CFI=.952, TLI=.931, RMSEA=.058 (.051-.065)

$\chi^2=710.786$ ,  $df=356$ ,  $p=.000$ , CFI=.938, TLI=.916, RMSEA=.061 (.055-.068)

\*  $p<.05$ , + $p<.1$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

주 1) 표준화 계수값(standardized regression coefficients)이 제시됨

2) 통계적으로 유의한 영향을 보인 경로는 실선, 유의하지 않은 영향을 보인 경로는 점선으로 표기함

<그림 2> 연구결과 : 연구모형 vs. 경쟁모형

음을, 즉 우등함을 의미한다. 다음으로 적합도 지수를 비교하였다. 경쟁모형의 CFI와 TLI는 각각 .938, .916으로, RMSEA는 .061로 나타났다. 연구모형과 경쟁모형의 적합도지수를 비교한 결과  $\Delta CFI=-14$ ,  $\Delta TLI=-15$ ,  $\Delta RMSEA=.03$ 로 변화하여 적합도지수 또한 연구모형이 경쟁모형에 비해 좋았다. 즉 연구모형과 경쟁모형을 카이제곱 차이 검정과 적합도지수를 통해 비교한 결과 연구모형이 우월한 것으로 나타났다. 이는 리더십이 혁신수행을 매개로함과 동시에 혁신성과에 직접적으로도 영향을 미침을 의미한다.

## V. 결론 및 함의

사회복지조직을 둘러싼 환경의 변화로 사회복지조직 간에도 경쟁이 발생하고 있다. 더불어 경

제위기로 인한 서비스 수요의 증대, 자원 동결 혹은 축소, 자원 사용에 대한 책임성 검증과 같은 이중, 삼중의 압력에 직면하고 있다. 이러한 상황에서 사회복지조직은 외부 자원에 수동적으로 의존하던 기존의 운영방식에서 적극적으로 자원을 개발하고 효과적·효율적으로 사용하기 위한 개방적·적극적 운영방식으로 변화할 필요성이 제기되고 있다. 이러한 변화를 위해 조직들이 새로운 시도와 노력을 수행하는 것이 바로 혁신이다.

본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 사회복지조직의 혁신활동을 촉진하고 궁극적으로 혁신성과에 기여한다고 가정하고 이를 실증적으로 분석하였다. 사회복지조직의 경우 일반적으로 조직의 규모가 작아 크게는 조직의 미션에서부터 작게는 구체적 운영방식과 프로그램 구성에까지 최고관리자의 의지가 직접적으로 영향을 미친다.

본 연구는 최고관리자가 변화지향적인 변혁적 리더십 특성을 많이 가질수록 구성원이 미래지향적 시각을 가지고 변화와 발전을 추구하도록 독려함으로써 혁신활동을 장려하고 나아가 혁신성과 또한 높을 것으로 가정하였으며 이를 거래적 리더십의 상대적 영향력과 함께 검증하였다. 또한, 혁신활동을 많이 수행하는 조직일수록 혁신에 대한 지식과 경험도 많아 혁신성과 또한 높을 것으로 가정하였다.

변혁적 리더십의 하위 차원별 혁신과 혁신성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 변혁적 리더십 중 동기부여 특성이 혁신과 혁신성과에 통계적으로 유의한 정도로 기여하는 것으로 나타났다. 동기부여는 직원들에게 비전을 제시하고 기대를 표시함으로써 조직의 비전과 목적 달성을 위해 헌신하도록 동기를 부여하는 리더의 특성이다. 동기부여적 리더는 직원들에게 우리 기관이 미래에 어떤 모습 일지에 대해 종종 얘기함으로써 조직의 미래상을 제시하고, 우리 복지관이 지역사회에서 가지는 역할과 의무·책임에 대해 얘기하며, 조직의 비전을 구체적으로 상세히 제시하고, 복지관의 목표 성취에 자신감을 가지고 이러한 자신감을 직원들에게 표현하는 행동 특성을 가진다. 동기부여적 리더는 조직의 비전을 명확히 제시하는 것을 중요시하는 리더십으로, 본 연구의 결과는 영리가 아닌 미션 추구 기관의 하나인 사회복지서비스 조직에서 리더가 명확한 미션과 비전을 제시하는 것의 중요성, 즉 동기부여자, 비전제시자로서 리더의 역할이 중요함을 제안한다.

그러나 변혁적 리더십의 지적 자극과 개별적 배려 차원의 경우 혁신 및 혁신성과에 정적 영향을 미치나, 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 지적 자극은 직원들의 문제해결방법,

신념과 가치를 변화시키기 위한 리더의 특성이며, 개별적 배려의 경우 직원 개개인의 관심, 욕구와 능력을 존중하고 이에 따라 개별적으로 대하는 리더의 특성이다. 이러한 리더십은 혁신에 기여할 것으로 가정하였으나 가설이 지지되지 않았다. 실제로 지적 자극, 개별적 배려와 같은 리더십 특성이 사회복지조직에서 혁신에 기여하지 않을 수 있다. 그러나 조직학습, 직원역량 등의 요소가 혁신에 기여하는 주요 변수로 검증되어왔음을 고려할 때(Baker and Sinkula, 2002; Hurley and Hult, 1998; Keskin, 2006; Lee and Tsai, 2005), 이러한 결과는 뒤에서 언급할 본 연구의 조사방법 혹은 연구모형의 한계에 상당부분 기인하는 것으로 판단된다. 따라서 추후 연구를 통해 변혁적 리더십과 혁신을 매개하는 새로운 변수를 추가하거나 보다 정교한 조사방법을 사용하여 재검증할 필요가 있을 것으로 보인다.

또한 변혁적 리더십의 하위차원 중 이상적 영향력은 통계적으로 유의하지는 않으나 혁신 및 혁신성과에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상적 영향력은 카리스마 리더십과 혼용되어 사용되는 리더십 유형으로 높은 도덕적, 윤리적 행동 기준을 가짐으로써 직원들의 신뢰와 존경을 받고, 직원들이 리더를 역할모델로 삼고 동일화되기 위한 노력이다. 이러한 특성을 가진 이상적 영향력은 비영리조직이자 휴먼서비스 조직의 하나인 사회복지서비스조직에서는 혁신 및 혁신성과에 기여하지 않는 것으로 나타났다. 이는 리더의 강한 자신감, 신념을 지속적으로 표현하며 직원들이 이를 따라오도록 독려하는 것이 사회복지조직에서는 오히려 직원들에게 거부감과 거리감을 느끼게 함으로써, 최고관리자와 직원 간의 자유로운 의사소통, 동일화 노력 및 직원들의 창조적 사고

와 새로운 시도를 방해할 수 있기 때문인 것으로 해석된다.

거래적 리더십의 하위 차원 중 예외상황에 대한 적극적 개입은 직원의 자율성을 보장하되 업무 실수 혹은 실패가 발생한 예외상황에 한해서만 개입하는 리더십으로 혁신성과에 강하지는 않지만 통계적으로 유의한 정도로 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 혁신수행에는 거래적 리더십의 다른 하위 차원인 상황에 따른 보상과 함께 통계적으로 유의하지는 않지만 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 거래적 리더십은 현재에 초점을 둔 현실적, 효율적 리더십으로 혁신활동 자체에는 저항적임을 보여준다. 이는 변화보다는 안정을 추구하는 거래적 리더십의 특성과 양립한다. 그러나 거래적 리더십은 일단 혁신활동 수행을 결정하면 직원에게 자율성을 주는 한편 기대하지 않은 실패, 실수가 발생한 상황에는 적극적으로 개입함으로써 혁신활동의 성공에는 기여하는 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십이 비록 현재 시점에서의 효율 극대화를 목표로 함으로써 장기적 발전을 목적으로 하는 혁신활동 수행 자체를 지지하지는 않으나 합리적 사고를 바탕으로 혁신의 성공적 수행에는 기여함을 의미한다. 따라서 본 연구의 결과는 안정과 효율을 추구하는 거래적 리더십과 장기적 관점에서 조직의 발전과 변화를 추구하는 변혁적 리더십 중 어느 하나가 아니라 그 둘의 특성을 동시에 갖는 것이 가장 이상적인 리더십 형태임을 보여준다.

또한, 혁신수행이 혁신성과에 미치는 영향도 통계적으로 유의한 수준인 것으로 나타났다. 이는 혁신활동을 많이 수행할수록 혁신성과가 높다는 것을 의미한다. 이러한 결과가 나온 것은 혁신활동을 많이 수행하는 조직일수록 혁신에 대한 경험과 지

식이 축적되었기 때문인 것으로, 개별 혁신 활동의 성공 여부와 관계없이 꾸준한 혁신 시도가 결국에는 혁신성과 향상에 기여할 수 있음을 보여준다.

변혁적 리더십 중 동기부여적 리더십이 혁신수행과 혁신성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타난 본 연구의 결과는 사회복지조직을 둘러싼 환경의 변화에 직면하여 사회복지행정가의 새로운 리더십이 요구되는 상황에서 변혁적 리더십, 세부적으로는 동기부여적 리더십이라는 새로운 방향성을 제안한다. 또한, 거래적 리더십 중 예외상황에 대한 적극적 개입이 혁신성과에 기여하는 것으로 나타난 것은 혁신활동을 비롯한 과업의 성공률을 높이기 위해서는 직원에게 자율성을 부여하는 한편, 실수 및 실패 상황에는 적극적으로 개입하는 리더십이 요구됨을 보여준다.

그러나 본 연구는 연구대상을 종합사회복지관으로 한정하였다는 점에서 서비스 대상과 내용이 다른 타 유형의 사회복지시설에 본 연구결과를 적용하는 데에는 한계를 가질 수 있다. 또한 분석단위가 조직으로 복지관의 최고관리자 혹은 실무책임자 1인을 대상으로 조사하여 해당 조직의 대푯값으로 사용하는 데 있어서 응답자의 주관성이 개입되었을 수 있다. 같은 맥락에서 응답자 본인이 스스로의 리더십 형태를 판단하는 데 있어서 혹은 특정 개인과 리더와의 관계 등의 요인에 의해 리더십 결과가 왜곡되었을 수 있다. 또한, 혁신활동 중 많은 경우 장기간에 걸친 것일 수 있는데 혁신활동을 일정 시점의 횡단 조사에 근거함으로써 혁신활동의 수행 및 성과를 정확히 파악하는 데 한계가 있었을 수 있다. 특히 혁신활동의 성과는 혁신활동이 수행된 이후 일정 기간이 지난 후에 그 성과가 나타날 수 있다는 점에서 혁신성과 또한 일정 시점의 횡단자료에 근거하여 분석함으로써

혁신성과를 정확히 분석하는 데 한계가 있었을 수 있다. 더하여 혁신활동별로 소요되는 에너지와 시간이 각기 다름에도 조직혁신을 혁신활동의 단순 합으로 가중치 없이 적용함으로써 조직혁신 변수의 조작화에도 한계가 있을 수 있다.

이러한 한계에도 불구하고, 사회복지조직을 둘러싼 환경의 변화로 혁신의 필요성이 대두되고 있는 데 비해 관련 연구가 거의 이루어지지 않은 상황에서 본 연구는 이 분야의 기초 연구로서 의의가 있을 것으로 본다. 또한, 새로운 사회복지행정가의 리더십이 요구되는 상황에서 사회복지조직에서 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 가능성을 실증 분석을 통해 논했다는 점에서 의의를 갖는다.

## 참고문헌

- 양동우 · 송준성, 2007, “경영혁신활동과 경영혁신성과 간의 관계 실증분석에 관한 연구”, 『한국기술혁신학회 2007년 추계학술대회 발표자료』, 65~83, 한국기술혁신학회.
- 홍세희, 2000, “구조 방정식 모형에 있어서 적합도 선정기준과 그 근거”, 『한국 심리학회지: 임상』, 19(1): 161~177.
- Anderson, J. C. and Gerbing, J. W., 1988, “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, 103: 411~423.
- Austin, M. J., 1989, “The human service executive”, *Administration in social work*, 13(3-4): 13~36.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M., 2002, “Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box”, *Journal of Market Focused Management*, 5(1): 5~23.
- Bass, B. M., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*, New York: the Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1997, *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.
- \_\_\_\_\_, 2000, *MLQ Questionnaire technical report*, Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y., 2003, “Predicting Unit Performance by assessing Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207~218.
- Bennis, W. G. and Nanus, B., 1985, *Leaders*, New York: Harper and Row.
- Browne, M. W. and Cudeck, R., 1993, “Alternative ways of assessing model fit”, in Bollen, K. A., and Long, J. S. (eds.), *Testing structural equation models*, 136~162, Newbury Park, CA: Sage.
- Bryant, S. E., 2003, “The role of transformational leadership in creating: Sharing and exploring organizational knowledge”, *The Journal of leadership and organizational studies*, 9(4): 32~44.
- Cahill, D. J., 1997, “The ‘real world’ as classroom: the learning organization and innovation”, *The Learning Organization*, 4(3): 106~108.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhaob, Y., 2002, “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515~524.
- Cooper, A. C. and Dunkelberg, W. C., 1987, “Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues”, *American Journal of Small Business*, 11(3): 11~23.
- Damanpour, F., 1991, “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, 34: 555~590.
- Elenkov, D. S., Judge, W. and Wright, P., 2005, “Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study”, *Strategic Management Journal*, 26(7): 665~682.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. and Strahan, E. J., 1999, “Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research”, *Psychological Methods*, 4(3): 272~299.
- Farris, G. F., 1973, “The Technical Supervisor: Beyond the Peter Principle”, *Technical Review*, 75: 26~33.
- Gummer, B., 1989, “Overcoming barriers to innovation in social service organizations”, In Weissman, H. H., *Serious Play: Creativity and innovation in social*



- work, MD: National Association of Social Workers.
- \_\_\_\_\_, 2001, "Notes from the Management Literature: Innovate or Die: The Necessity for Change in Contemporary Organizations", *Administration in Social Work*, 25(3): 65~85.
- Hasenfeld, Y., 1983, *Human service organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Howell, J. M. and Higgins, C. A., 1990, "Champions of technological innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 317~341.
- Hu, L. -T., and Bentler, P. M., 1999, "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6: 1~55.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A., 2004, "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429~438.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M., 1998, "Innovation, market orientation, and organizational learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(3): 42~54.
- Jaskyte, K., 2004, "Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 153~168.
- Jaskyte, K. and Dressler, W. W., 2005, "Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations", *Administration in Social Work*, 29(2): 23~41.
- Kanter, R. M. and Summers, D. V., 1987, "Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach", in W. W. Powell(eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*, 154~166, New Haven, CT: Yale University Press.
- Keller, R. T., 2006, "Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 202~210.
- Kempton, R. G. M., Folkerling, M., De Jong, J. P. J. and Wubben, E. F. M., 2003, *Innovation and firm performance*, SCALES(Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs), Research Report H200207.
- Keskin, H., 2006, "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model", *European Journal of Innovation Management*, 9(4): 396~417.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., 1990, "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54(April): 1~18.
- Kuhnert, K., 1994, "Transforming leadership: Developing people through delegation", In Bass, B. M. and Avolio, B. J.(eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kwon, Y., 2010, "Does open innovation contribute to innovation performance?: Empirical evidence from Korean SMEs", *Asia Pacific Journal of Small Business*, 32(2): 145~168.
- Lee, T-S. and Tsai, H-J., 2005, "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness", *Industrial Management & Data Systems*, 105(3): 325~348.
- McDonald, R. M. and Srinivasan, N., 2004, "Technological innovations in hospitals: what kind of competitive advantage does adoption lead to?", *International Journal of Technology Management*, 28(1): 103~117.
- McDonough, E. F., 2000, "Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams", *Journal of Product Innovation Management*, 17(3): 221~235.
- Menguc, B., Auh, S. and Shih, E., 2007, "Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance", *Journal of business research*, 60: 314~321.
- Mone, M. A., McKinley, W. and Barker V. L., 1998, "Organizational decline and innovation: a contingency framework", *Academy of Management Review*, 23(1): 115~132.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H., 1982, *In search of excellence*, New York, NY: Harper and Row.
- Rogers, E. M., 1995, *Diffusion of innovation*, 5th Eds,

- New York, NY: Free Press.
- Schmidt, J. B. and Calantone, R. J., 1998, "Are really new product development projects harder to shut down?", *Journal of Product Innovation Management*, 15(2): 111~123.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. and Kleiner, A., 1994, *The fifth discipline field book: Strategies for building a learning organization*, New York, NY: Currency/Doubleday.
- Shin, J. and McClomb, G. E., 1998, "Top Executive Leadership and Organizational Innovation: An Empirical Investigation of Nonprofit Human Service Organizations(HSOs)", *Administration in Social Work*, 22(3): 1~21.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A., 1990, *The Transformational leadership*, revised(1st ed., 1986), New York, NY: Wiley.
- Van de Ven, A. H., 1986, "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, 32(5): 590~607.
- Waldman, D. A. and Bass, B. M., 1991, "Transformational leadership at different phases of the innovation process", *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2): 169~180.
- Young, D. R. and Harris, M., 2000, "Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1): 149~172.
- <http://www.oecd.org/dataoecd/37/39/37489901.pdf> (OECD, 2006)

원 고 접 수 일 : 2011년 12월 20일

1차심사완료일 : 2012년 2월 10일

2차심사완료일 : 2012년 3월 30일

최종원고채택일 : 2012년 4월 23일