

대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발에 관한 연구*

Developing a Leadership Scale for University Library Middle Managers

조 성 원 (Sung Won Cho)**

이 지 연 (Jee Yeon Lee)***

목 차

- | | |
|-----------|---------|
| 1. 서론 | 4. 연구결과 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 결론 |
| 3. 연구설계 | |

초 록

본 연구에서는 대학도서관 중간관리자의 리더십 역량을 측정하기 위한 리더십 척도를 개발하였다. 문헌분석을 통해 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발을 위한 상위영역, 하위영역 및 질문항목을 선정하고, 1, 2차에 걸친 델파이 조사를 실시하여 리더십 척도 항목을 도출하였다. 설문조사는 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 리더십 척도의 축소모형을 개발하기 위해 수행되었다. 수행된 연구결과를 바탕으로 대학도서관 중간관리자를 위한 리더십 척도를 세 가지 형식으로 제안하였다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 대학도서관 실무자들로부터 수집한 경험적 자료를 토대로 대학도서관 중간관리자 리더십 역량의 구성요인을 체계화하였고, 리더십 평가의 주체를 구성원이 평정하는 방식을 제안하였다. 개발된 척도는 리더십 역량 개발을 위한 기초자료로 활용될 것이다.

ABSTRACT

The primary focus of this study was on the development of a leadership scale to measure the leadership capacities of university library middle managers. The study included the following research activities. Firstly, broad and narrow scopes were determined and their corresponding questions were selected to develop a leadership scale of university middle managers by analyzing the previous related research findings. Secondly, the scopes and the questions were revised through the Delphi survey method. Thirdly, a survey was conducted to develop a simplified model of the leadership scale. The research outcomes led to three types of leadership scale of the university library middle manager. This study identified the leadership factors of middle managers in the university libraries. The resulting developed leadership scale should serve as the basic information for the existing middle managers' leadership capacity development.

키워드: 대학도서관, 도서관 중간관리자, 중간관리자 리더십, 리더십 척도, 리더십 역량
University Library, Library Middle Manager, Middle Manager Leadership,
Leadership Scale, Leadership Competences

* 본 논문은 연세대학교 박사학위논문을 축약한 내용임.

** 서강대학교 로욜라도서관 과장(cswono@sogang.ac.kr) (제1저자)

*** 연세대학교 문헌정보학과 교수(jlee01@yonsei.ac.kr) (공동저자)

논문접수일자: 2018년 7월 16일 최초심사일자: 2018년 7월 16일 게재확정일자: 2018년 8월 9일

한국문헌정보학회지, 52(3): 91-119, 2018. [http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2018.52.3.091]

1. 서론

조직을 운영하는데 있어서 리더십은 과거부터 현재까지 계속 관심을 갖는 분야로 리더십에 대한 정의, 특성, 유형, 평가 등에 관해서 다양한 견해가 논의되어왔다. 이러한 리더십에 대한 논의는 주로 최고관리자를 중심으로 한 논의가 대부분이다. 그러나 정보기술의 발달에 따라 조직 형태가 다양해지고, 조직의 규모가 거대해지면서 예측 불가능한 상황변화가 자주 일어나게 됨에 따라서 이에 대처할 중간관리자의 역할이 증가하였고 중간관리자의 리더십에 대해 관심을 갖기 시작했다.

민간조직에서는 중간관리자들의 역할 및 리더십에 대한 연구가 활발한데 비해 공공조직에서는 미약한 편이다. 특히 공공조직 중의 하나인 도서관에서 중간관리자에 대한 연구는 특정 리더십 유형에 대한 연구 또는 특정 리더십의 요소들을 분석한 연구들은 있으나, 종합적으로 도서관에서 사서직 중간관리자의 리더십에 대한 연구는 찾아보기 힘들다.

여러 관종의 도서관 중에서 대학도서관의 경우는 타 관종의 도서관과는 달리 특수성을 갖는다. 대학도서관은 대학의 부속기관으로 예산, 인사권 등이 모기관의 영향력 하에 있어 자율성이 제한적이고, 대학도서관을 지휘하는 도서관장의 짧은 임기제, 중간관리자 역할을 하는 사서들의 권한부족 등으로 리더십 발휘가 어려워 체계적이고 장기적인 변화를 추진하기가 어려운 상황이다. 또한 한국에서는 대학도서관장을 대부분 일반 교수들이 행정직 중의 하나로 맡는 경우가 많다. 교수겸직 관장의 경우는 한시적으로 보직을 맡게 되므

로 도서관 경영에 처음 참여하는 경우가 대부분이다.

한국에서 대학도서관 중간관리자의 경우 사서직으로 최고경영자인 관장에 비해 도서관 업무에 대해 전문적으로 알고 있고, 관리자로서도 지속적인 직위를 유지하기 때문에 장기적이고 일관성 있는 업무수행이 가능하다. 한국의 대학도서관에서 중간관리자들의 역할은 타 관종의 도서관에서보다 그 역할 및 리더십이 중요하다.

지금은 대학도서관의 역할 및 기능이 변화하는 시점이다. 따라서 변화를 지휘할 대학도서관 중간관리자의 리더십이 발휘되어야 할 중요한 순간이다. 이에 따라 중간관리자의 리더십 역량을 측정할 수 있는 척도 개발, 중간관리자의 평가에 대한 관심이 많아졌다. 본 연구에서는 한국 실정에 맞는, 대학도서관이라는 특수한 환경에 적합한 중간관리자의 리더십 척도를 개발하는데 목적을 두고 있다. 최고관리자와는 구별되는 중간관리자를 대상으로 하되, 사서라는 직업적 특성을 고려하여 리더십 척도를 개발하고자 하였다.

대학도서관 중간관리자를 위한 리더십 척도 개발의 의의를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관 중간관리자의 리더십 역량요소를 규명한 것이다. 대학도서관 실무자들로부터 경험적 자료를 토대로 대학도서관 중간관리자의 리더십 역량의 구성요인을 체계화하였다.

둘째, 조직 내에서 구성원에 의한 리더십 평가 및 중간관리자가 스스로 리더십 수준을 평가할 수 있는데 사용될 것으로 기대한다.

셋째, 리더십 척도를 사용한 조사결과는 리

더십 교육 및 훈련에 활용되어 대학도서관 중간관리자의 자질향상에 기여할 것이다.

통해 리더가 목표하는 방향으로 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정'이라고 정의할 수 있다.

2. 이론적 배경

2.1 리더십의 정의

오래전부터 리더십의 정의에 대한 논의는 많은 학자들에 의해 시도되었다. 학자들의 견해를 종합해보면 리더십은 조직이나 집단의 공유된 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하게 되는 과정을 의미한다는 것을 알 수 있다.

현대 리더십 연구는 리더의 행위와 구성원들이 리더십 과정을 인식하는 상호관계에 초점을 맞추어 연구되고, 리더들의 실제 행위에 대한 평가는 구성원들에 의해 인식되고 해석되는 경향이 있다(De Luque 2008). 그러나 한국에서 대학도서관 사서나 사서교사의 리더십에 대한 연구는 대부분 리더를 대상으로 설문조사를 실시하여 분석하였다. 리더와 구성원 간에 서로 다르게 인식하는 리더십의 차이에 관심을 갖고 조사한 연구는 드물다. 리더십이 '구성원에 대한 영향력'이라고 정의할 때 리더십 역량평가를 구성원이 하는 것이 보다 정확한 연구결과에 근접한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 대학도서관 중간관리자들의 리더십 역량측정은 중간관리자가 스스로를 평가하는 것이 아닌, 구성원들의 인식된 리더십으로 측정하는 것을 전제로 하였다.

본 연구에서 리더십에 대한 정의를 내리면 리더십은 '리더가 지닌 특성, 기술 및 행태를

2.2 리더십 척도

지금까지 리더십 연구는 연구목적에 맞게 다양한 측정도구가 개발되어 리더십 측정에 활용되었다.

본 연구에서 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도의 개발은 리더십 측정에 있어서 대표적인 척도인 리더십 유형 측정을 위한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire), 리더십 행태를 측정하는 LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire)-XII, 최근에 개발된 Van Wart의 행정관리자 리더십 역량 이론 및 기타 리더십 선행연구에서 사용된 척도의 문항을 분석하여 상위영역, 하위영역 선정 및 질문항목을 개발하였다. 분석대상으로 한 리더십 척도를 정리하면 다음과 같다.

첫째, MLQ는 1985년 Bass에 의해 개발되었는데, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 비리더십 또는 자유방임적 리더십 척도를 포함하고 있다. MLQ(form 1)는 최초 개발된 이후로 여러 차례 수정되어 현재 MLQ 5X Short를 사용하고 있다. MLQ 5X Short는 리더십 측정을 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십 유형의 리더 행동 9개 요인 및 리더십의 결과를 측정하는 45개의 문항으로 구성되어 있다(Avolio and Bass 2004).

둘째, LBDQ-XII는 LBDQ를 확대하여 개발한 척도로 리더의 행동을 연구하는데 널리 사용되고 있다. LBDQ는 1950년대에 오하이오

주립대학에서 리더 행동의 유형을 측정하기 위한 연구를 시작한 결과 개발되었는데, 1,800여 개의 행동들을 150개 문항으로 구성한 후 배려와 구조주도의 두 가지 차원 아래 구분하였다(Hemphill and Coons 1957).

Stogdill(1963)은 LBDQ의 축소판인 LBDQ-XII를 개발하였다. LBDQ-XII는 배려와 구조 주도 척도의 범위를 축소하고, 10개의 척도를 추가하여, 총 12개 척도의 100개 문항으로 구성되어 있다. 이 척도에는 리더십 행동 뿐만 아니라 리더의 특성이나 기술을 측정하는 항목이 포함되어 있다

셋째, Van Wart(2011)의 행정기관 관리자의 리더십 역량에 관한 연구이다. Van Wart는 리더십 역량 분야의 연구에 새로운 지평을 열었다고 평가된다. 그는 행정기관 관리자의 리더십 효과성에 기여하는 역량을 개인적 특성(traits), 재능(skills), 실제행태(concrete behavior)의 세 가지 유형으로 파악하였다. 이 이론의 활용은 리더십 역량에 속하는 개별역량의 정의(총 37개 개별역량)를 척도로 사용하였다.

이 밖에 Conger-Kanungo 카리스마 리더십 측정 설문지(Conger et al. 1997), 브레이크와 마우톤의 리더십 그리드 연구(Blake and Mouton 1985), 요르단의 사서 리더십 역량(Jordan 2012) 등이 본 연구의 대학도서관 중간관리자 리더십 척도 개발을 위해 참조되었다.

2.3 대학도서관 중간관리자의 리더십

대학도서관 중간관리자에 대해 정의내리기 위해서는 먼저 중간관리자가 누구이며 이들의 기능에 대하여 논의할 필요성이 있다.

중간관리자는 조직구조상 중간층으로 각 부문, 부서의 관리와 책임을 가지고 집행을 감독하고 통제하는 계층이다. 또한 중간관리자는 조직의 상부와 하부를 이어주는 연결자로서 업무에 대한 실제적인 파악을 하고 있으며, 상부의 지시를 수행함과 동시에 하부 구성원들의 지속적인 변화와 효율적인 행정에 큰 영향을 미칠 수 있다(유기현 2002; 박근수 2013; Robbins 2015).

본 논문에서는 중간관리자란 '최고경영자와 실무자 사이의 중간 역할을 수행하면서 실무자들에 대한 관리·감독 및 최고경영자의 역할수행을 돕는 핵심적인 계층'으로 정의하였고, 대학도서관 중간관리자란 '대학도서관에서 부하 직원을 지휘·감독하는 각 부서의 책임자 역할을 담당하고 있는 직위'를 의미한다. 책임자 역할을 수행하는 중간관리자는 모기관인 대학의 행정체계에 따라 과장, 팀장, 부장 등의 직급을 가진다.

지금까지 리더십은 주로 최고경영자를 대상으로 논의되었으나, 중간관리자가 조직의 핵심계층으로 자리잡으면서 중간관리자들의 리더십이 중요해졌다. 따라서 조직 내에서 중간관리자들이 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 최고경영자와는 구별되는 중간관리자들의 리더십의 특징을 구분하는 것이 필요하다.

현재까지 논의된 도서관의 변화를 주도할 리더십 및 리더십 유형에 관한 연구에는 Riggs(2001), Schreiber와 Shannon(2001), Herson 등(2003), Mullins와 Linehan(2005), Fitsimmons(2007), Jordan(2012), Farrell(2013) 등의 연구가 있다. 한편 한국에서 사서직 리더십과 관련

된 연구에는 유길호와 박정숙(2002), 이은철과 백인화(2010), 이경민(2011) 등의 연구와 국립중앙도서관 사서교육훈련 리더십 교육 프로그램 개발 최종보고서(2014) 등이 있다.

지금까지 고찰한 결과를 보면 대학도서관 중간관리자의 리더십 역량에 대한 학계의 연구는 많지 않음을 알 수 있다. 한국의 문헌정보학 분야에서 대학도서관 사서들의 리더십에 관한 연구내용을 보면 최근 연구들은 리더십 유형 중 변혁적 리더십을 다루거나, 특정 리더십 유형을 두 가지 유형으로 선정해서 비교 분석하는 연구 등이다. 다양한 리더십 유형을 포괄하는 전체적인 역량측정 연구는 수행되지 않았다.

3. 연구설계

3.1 리더십 척도 개발절차

본 연구에서는 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발을 위해 다음과 같은 절차로 구분하여 수행하였다.

첫째, 문헌연구를 통해 리더십의 정의, 리더십 척도, 대학도서관 중간관리자의 리더십, 사서의 리더십 및 리더십 유형에 관한 선행연구 등을 분석하였다.

둘째, 문헌분석을 통해 선정한 대학도서관 중간관리자 리더십 척도 4개 상위영역, 36개 하위영역, 135개 질문항목들 중에서 최종 리더십 척도 항목들을 도출하기 위해 수정된 델파이 조사방법(Modified Delphi Method)을 2회에 걸쳐 사용하였다. 델파이 조사에는 대학도서관

중간관리자 15명의 전문가가 설문조사에 참여하였다. 2차 조사결과, 전문가 패널의 의견을 반영하여 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 질문항목이 선정되었다. 또한 1, 2차 조사결과와 내용타당도, 합의도, 수렴도 등을 조사하여 그 결과를 비교 분석함으로써 델파이 조사결과와 타당성을 검증하였다.

셋째, 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 모형의 축소모형을 개발하기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 국공립 대학도서관, 사립 대학도서관, 전문 대학도서관 및 각종 학교도서관에 재직하고 사서 중 팀원을 대상으로 실시하였다. 설문조사 결과를 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석한 결과, 4개 상위영역, 8개 하위영역, 16개 질문항목으로 구성된 리더십 척도 축소모형이 개발되었다.

넷째, 본 연구에서 개발된 리더십 척도를 세 가지 형식으로 제안하였다. 첫 번째 형식은 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 안으로 총 57개 질문항목으로 구성하였다. 두 번째 형식은 설문응답자들이 리더십 평정 시, 24개 하위역량을 평정하는 방식으로 구성되었다. 세 번째는 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 모형의 축소모형이다.

마지막으로 결론에서는 연구결과를 요약하고 후속연구를 제안하였다.

3.2 리더십 척도 개발모형

리더십 척도 상위영역, 하위영역 및 그에 따른 정의, 질문항목은 리더십 척도에 관한 선행연구의 구성요소들을 종합 분석하여 내용을 추출하였다. 문헌분석 결과, 대학도서관 중간관리자를 위한 리더십 척도 개발을 위해 리더십 역

량을 크게 네 가지로 구분하였다. 즉 리더십 역량을 상위영역인 특성, 기술, 행태로 구분하였고, 행태는 다시 과업행태와 대인행태로 구분하였다. 리더십 상위영역별 하위영역은 다음과 같다.

첫째, 특성이다. 리더십 특성의 하위영역에는 카리스마, 영향력, 동기부여, 정서적 성숙, 단호함, 쾌활함, 열정, 성취욕, 책임의식, 서비스 정신, 성실성, 불확실성에 대한 포용 등 12개의 하위영역이 속한다.

둘째, 기술이다. 리더십 기술의 하위영역에는 의사소통 기술, 영향력행사 기술, 설득력, 분석 기술, 미래예측 기술, 전문가로서의 기술, 지속적인 학습능력의 7개 하위영역이 포함된다.

셋째, 과업행태이다. 리더십 행태 중 과업행태 하위영역에는 업적에 따른 보상, 지적자극, 역할과 목표의 명확화, 역할수락, 문제해결, 변화관리, 의사결정, 요구조정, 위임의 9개 하위영역이 속한다.

넷째, 대인행태이다. 리더십 행태 중 대인행태 하위영역에는 개별적인 지원, 배려, 포용과 자유, 갈등관리, 리더와 이용자와의 관계, 리더와 하급자와의 관계, 리더와 상급자와의 관계, 리더와 대학본부와의 관계 등 8개 하위영역이 포함된다.

본 연구에서는 리더십 역량의 상위영역 아래 각각의 하위영역을 선정하고, 하위영역을 측정하기 위한 질문항목을 설계하였다. 이와 같이 문헌분석을 통해 총 4개 상위영역, 36개 하위영역, 135개 질문항목으로 설계된 리더십 척도 개발모형이 설계되었다. [부록]은 문헌분석을 통해 설계된 리더십 역량의 상위영역, 하위영역의 정의 및 하위영역을 측정하기 위한 질문항

목을 제시하고 있다.

3.3 델파이 조사설계

문헌분석을 통해 총 4개 상위영역, 36개 하위영역, 135개 질문항목으로 설계된 리더십 척도 개발모형을 기본으로 하여 전문가들로 구성된 패널들을 대상으로 델파이 조사를 실시하였다.

본 연구에서 델파이 조사를 위한 패널의 선정은 대학도서관 중 전문 대학도서관 및 각종 학교 도서관을 제외한 국공립 및 사립 대학도서관에 재직 중이면서 총 2명 이상의 팀원(혹은 구성원)을 둔 중간관리자 중에서 선정하였다. 또한 전문가 패널의 선정시 소속된 대학도서관의 규모나 서비스 등도 고려하여 전문가 개인이 지닌 자질뿐만 아니라 소속된 기관의 대표성, 인지도 및 타 대학도서관에 대한 영향력도 참조하였다.

'2013 한국도서관연감(한국도서관협회 2012)' 기준으로 보면, 2012년말 현재 전국의 대학도서관(431개) 중, 국공립(49개)과 사립(236개) 대학도서관은 총 285개 관이다. 패널의 선정은 관종별 비율을 고려하여 국공립에서 5명, 사립 대학도서관에서 10명을 최종 선정하였다.

3.3.1 설문지설계

1차 설문지는 리더십 척도 평가항목 조사(폐쇄형 질문)와 전문가 의견조사(개방형 질문)로 구분하였고, 인구학적인 특성도 조사하였다. 각 질문항목당 적절성은 10점 척도(0: 부적절함, 1-10 사이에 적절한 정도를 표시)를 활용하여 평가하였다. 리더십 척도 평가항목은 총 4개

상위영역, 36개 하위영역 및 135개 질문항목으로 구성되었다.

1차 설문결과, 패널들의 견해를 반영하여 항목의 삭제, 수정 작업을 통해 2차 설문지를 작성하였다. 2차 설문지는 총 4개 상위영역, 33개 하위영역, 109개 질문항목으로 설계되었다. 리더십 척도 평가항목 조사는 1차 설문결과, 각 질문항목에 대한 전문가들의 평균 점수를 제시하고 전문가 본인의 1차 점수도 같이 제시한 후, 다시 질문항목의 적절성 여부를 표기하도록 하였다. 그리고 각각의 하위영역의 질문항목 중 내용이 중복되거나 유사한 내용이라고 평가되는 질문항목을 표기하도록 하였다.

3.3.2 데이터 처리 및 분석

본 연구는 양적 분석이 가능한 10점 척도에서 평정하도록 한 후, 전문가 패널이 추가로 의견을 낼 수 있도록 설문지를 개발하였다. 델파이 조사결과에 대한 분석방법으로는 내용타당도 비율(CVR: content validity ratio)과 패널들의 합의도(degree of consensus) 및 수렴도(degree of convergence)를 분석하였다. 전문가 패널들이 추가로 낸 의견에 대해서는 저자가 판단해서 적용 여부를 결정하였다.

델파이 조사결과와 타당도를 분석하기 위한 내용타당도 비율(CVR)을 구하는 공식은 다음과 같다(Lawsche 1975).

$$CVR = \frac{N_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

(N_e : 타당하다고 응답한 패널의 수,
 N : 연구에 참여한 전체 패널 수)

다음 합의도와 수렴도를 살펴보면, 델파이 패널들의 합의도 및 수렴도를 통해 패널들의 의견이 어느 정도 합의점을 찾아가고 있는지를 판단할 수 있다.

합의도를 구하는 공식을 제시하면 다음과 같다(이종성 2001).

$$\text{합의도} = 1 - \frac{Q_3 - Q_1}{Mdn}$$

(Mdn : 중앙값, Q_1 , Q_3 : 각각 제1사분위와 제3사분위 계수)

한편 수렴도를 구하는 공식은 다음과 같다(Linstone and Turoff 1975).

$$\text{수렴도} = \frac{Q_3 - Q_1}{2}$$

합의도와 수렴도 산출방법에 대해서는 앞에서 제시한 공식과 같이 일치된 견해가 있으나 적절한 합의도와 수렴도 기준에 대해서는 연구에 따라 조금씩 적용기준이 다르다. 본 연구에서는 합의도가 0.75 이상의 값인 경우, 수렴도는 0~0.5의 값인 경우 긍정적으로 합의점을 찾았다고 판단하였다.

수집된 자료는 SPSS 18.0과 분석방법에서 제시한 공식을 이용하여 분석하였으며, 기본적으로, 평균, 표준편차, 빈도, 중위도, 사분위값 등의 기술적 통계치를 분석하였고, 이를 통해 CVR값과 합의도 및 수렴도를 산출하였다. 1차 델파이 조사결과는 각 문항의 평균, 표준편차, CVR값을 살펴보았고, 2차 델파이 조사결과는 1차 조사결과와 비교하여 합의도와 수렴도를 살펴보았다. 또한 각각의 조사결과별로 전문

가 패널들의 의견에 따른 항목의 수정사항을 함께 살펴보았다.

3.4 설문조사 설계

1, 2차 델파이 조사결과 도출된 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 질문항목으로 구성된 대학 도서관 중간관리자를 위한 리더십 척도 기본모형이 개발되었다. 설문조사는 이와 같이 개발된 리더십 척도 기본모형의 질문항목을 축소하기 위해 수행되었다.

3.4.1 조사대상 및 설문지 구성

조사는 '2013 한국도서관연감(한국도서관협회 2012)' 기준으로 국공립, 사립, 전문 대학도서관 및 각종 학교도서관에 재직하고 있는 사서 총 2,069명에서 팀장급 중간관리자를 제외한 팀원 중에서 619명을 표본으로 추출하여 설문지를 배포하였다. 표본추출은 집락추출방법을 사용하였다. 우선 '2014 대학도서관연감(한국대학도서관연합회 2014)'에서 총 86개 대학도서관을 선정하였다. 표본이 되는 대학도서관 추출 후에는 추출된 대학도서관의 홈페이지를 방문하여, 도서관의 조직도를 참조하여 팀원인 표본을 추출하였다.

설문조사는 2015년 1월 20일부터 1월 30일까지 온라인으로 실시하였다. 총 619명에게 설문조사 참여요청 메일이 발송되었다. 회수된 설문지는 총 214부이고, 이 중 불성실한 응답을 한 14부를 제외한 200부가 분석에 활용되었다. 설문지는 대학도서관 중간관리자의 리더십에 관한 조사로 조사대상인 팀원이 본인이 속한 부서나 팀의 상사인 중간관리자에 대한 평정을 리더

의 특성, 기술, 과업행태 및 대인행태에 관해 리커트 7점 척도를 사용해서 표기하도록 하였다.

3.4.2 데이터 처리 및 분석

설문조사 결과는 다음과 같은 절차에 따라 분석하였다.

첫째, 리더십 척도 기본모형의 질문항목의 수를 줄이기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 델파이 조사를 통해 선정된 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 문항에 대해 각 상위영역 별로 탐색적 요인분석을 실시하여 각 측정영역들의 단일차원성을 검증하고, 문항들의 측정차원을 의미있게 요약, 구분하고자 하였다. 이를 위해 각 측정영역별 문항들을 대상으로 베리맥스(varimax) 직각회전방식에 의한 주성분분석으로 요인을 추출하였고, SAS 9.4 통계패키지를 활용하였다.

둘째, 리더십 척도를 구성하는 질문항목 간의 내적 일관성 여부를 판단하기 위해 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 추정 방법으로는 크론바하의 알파값(Chronbach α)을 이용한 내적 일관성 분석방법을 이용하였다.

셋째, 리더십 척도의 질문항목들이 실제로 연구자가 측정하려고 했던 추상적인 개념을 측정하고 있는지 그 타당성을 검증하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 본 조사에서는 SAS 9.4의 PROC CALIS statement를 사용하였다.

개념타당성을 검증하기 위해서는 적합도 평가지표를 검토하였다. 본 연구에서는 구조방정식 모형의 적합도 지수 중에서 절대적합지수로 χ^2 , RMR, AGFI, RMSEA를 참고하였고, 증분적합지수로 NFI와 CFI, 기타 지수로는 Hoelter

의 Critical N을 참고하여 리더십 척도 모형의 적합도를 판단하였다. 이와 같은 확인적 요인분석 결과를 토대로 리더십 척도 축소모형을 제안하였다.

4. 연구결과

4.1 델파이 조사결과

4.1.1 1차 델파이 조사결과

1차 델파이 조사에는 15명의 전문가가 설문조사에 참여하였다. 설문조사는 2014년 6월 17일부터 6월 25일까지 수행하였으며 직접전달 및 이메일을 통해 배포하였다. 이 중 14부가 회수되었으며, 불성실한 응답을 제외한 유효한 설문지는 13부였다. 각 질문항목당 적절성은 10점 척도를 활용하여 평가하였다.

1차 델파이 조사결과, 항목 수정 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 총 135개 항목 중에서 평균 7.0 미만인 17문항이 삭제되었다.

둘째, 중복되는 문항은 8문항이 삭제되었다.

셋째, 대학도서관의 특성을 고려 시 적합지 않다고 지적된 문항이 1문항 삭제되었다.

넷째, 하위영역을 평가하는 질문항목으로 의미가 명확하지 않다고 지적된 문항이 1문항 삭제되었다.

다섯째, 수정이 필요하다고 지적된 1문항은 수정되었다.

여섯째, 하위영역을 평가하는 질문항목 중 추가적인 내용이 필요하다는 의견이 있어 1문항 추가되었다.

〈표 1〉은 1차 델파이 조사의 통계 분석결과를 제시하고 있다.

요약하면 1차 델파이 조사결과, 전문가들의 의견이 반영되면서 총 4개 상위영역, 36개 하위영역, 135개 항목 중 27개 항목이 삭제되고, 1항목은 수정되고, 1항목이 추가되어 총 4개 상위영역, 33개 하위영역, 109개 문항이 2차 델파이 조사항목으로 최종 선정되었다.

4.1.2 2차 델파이 조사결과

2차 델파이 조사는 1차 조사에 참여했던 13명의 전문가를 대상으로 실시하였다. 설문조사는 2014년 7월 7일부터 7월 16일까지 수행하였으며, 이메일을 통해 전달하였다. 총 12부가 회수되었으며, 이 중 불성실한 응답을 제외한 유효한 설문지는 11부였다. 각 질문항목당 적절성은 10점 척도를 활용하여 평가하되, 1차 델파이 조사 시 전문가 본인이 평가한 점수 및 전문가 집단의 평균 점수를 같이 제시한 후 2차로 질문항목에 대한 적절성을 평가하도록 했다. 또한 각각의 하위영역마다 질문항목 중 내용이 중복되거나 유사한 내용이라고 평가되는 항목을 표기하도록 하였다.

2차 델파이 조사결과 항목 수정 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 총 109개 항목 중에서 평균 7.5 미만인 17개 문항이 삭제되었다(〈표 2〉 참조).

둘째, 동일한 하위영역 내에서 중복되거나 유사한 문항이 15문항 삭제되었다. 중복되거나 유사한 문항은 〈표 3〉과 같다. 중복문항들 중에 삭제하는 문항은 각 문항의 평균을 고려하되, 하위영역 내 다른 질문항목들도 고려하였다.

〈표 1〉 1차 델파이 조사결과

하위영역	질문항목	평균	표준 편차	최빈값	중위수	Q1	Q3	합의도	수렴도	CVR
카리스마	1.11 팀장과 같은 부서에서 함께 일한다는 사실이 자랑스럽다.	7.00	2.55	9	7	5.5	9	0.50	1.75	0.54
	1.12 팀장은 도서관 및 팀장이 속한 부서에서 존경을 받는다.	7.00	2.27	9	7	5.5	9	0.50	1.75	0.54
	1.13 팀장에 대해 전적인 신뢰를 가지고 있다.	7.69	2.39	9	8	7	9.5	0.69	1.25	0.69
	1.14 팀장은 업무에 대해 열정과 자신감을 가지고 있다.	7.92	2.33	10	8	7	10	0.63	1.50	0.69
영향력	1.21 팀장은 개인의 이익보다 팀원들 전체의 이익을 우선시한다.	8.00	1.58	9	8	6.5	9	0.69	1.25	0.85
	1.22 팀장은 본인의 결정이 도서관 및 부서에 도덕적, 윤리적으로 가져올 결과를 미리 고려한다.	7.62	1.76	8	8	6	9	0.63	1.50	0.54
	1.23 팀장은 도서관 및 부서 내에서 자신의 영향력을 확장하는데 있어서 팀원들을 공평하게 대한다.	7.38	1.66	8	8	5.5	8.5	0.63	1.50	0.54
	1.24 팀장은 도서관 외부 및 내부에서 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념을 알리고 동조하도록 한다.	7.62	1.71	8	8	6.5	9	0.69	1.25	0.69

〈표 2〉 2차 델파이 조사결과

하위영역	질문항목	평균	표준 편차	최빈값	중위수	Q1	Q3	합의도	수렴도	CVR
카리스마	1.11 팀장과 같은 부서에서 함께 일한다는 사실이 자랑스럽다.	7.27	1.01	7	7	7	7	1.00	0.00	1.00
	1.12 팀장은 도서관 및 팀장이 속한 부서에서 존경을 받는다.	7.09	1.22	7	7	7	7	1.00	0.00	0.82
	1.13 팀장에 대해 전적인 신뢰를 가지고 있다.	7.91	0.94	8	8	7	8	0.88	0.50	1.00
	1.14 팀장은 업무에 대해 열정과 자신감을 가지고 있다.	8.18	0.87	8	8	8	9	0.88	0.50	1.00
영향력	1.21 팀장은 개인의 이익보다 팀원들 전체의 이익을 우선시한다.	8.36	0.92	9	8	8	9	0.88	0.50	1.00
	1.22 팀장은 본인의 결정이 도서관 및 부서에 도덕적, 윤리적으로 가져올 결과를 미리 고려한다.	7.36	0.67	8	7	7	8	0.86	0.50	1.00
	1.23 팀장은 도서관 외부 및 내부에서 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념을 알리고 동조하도록 한다.	7.45	0.82	7	7	7	8	0.86	0.50	1.00
	1.24 팀장은 도서관 및 부서에 대한 열정을 불러일으킨다.	8.55	0.82	9	9	8	9	0.89	0.50	1.00

〈표 3〉 2차 델파이 조사결과 하위영역 내 중복문항

중복 및 유사 문항		결과
2.3.3 팀장은 대립되는 의견을 논리적으로 설득하여 자신의 의견을 관철시킬 수 있다.	2.3.4 팀장은 팀원들을 설득하여 자신의 생각이 팀원들 및 도서관 전체를 위해 이익이라고 생각하게 할 수 있다.	2.3.4 삭제
3.2.1 팀장은 도서관에서 기존에 하고 있던 서비스들을 새로운 방식으로 할 수 있는지 재검토하도록 권유한다.	3.2.4 팀장은 팀원들이 새로운 프로그램이나 시스템을 도서관 업무에 적용하는 것을 검토하도록 한다.	3.2.1 삭제
3.4.2 팀장은 업무상 결과가 긍정적이든 부정적이든 결과에 대해서는 책임을 진다.	3.4.3 팀장은 팀장으로서의 책임을 회피하지 않고 필요한 행동을 적절히 취한다.	3.4.2 삭제
4.3.2 팀장은 팀원들이 내놓는 제안에 대해 수용적인 자세로 팀원들의 아이디어나 제안을 경청한다.	4.3.3 팀장은 팀원들이 본인과 다른 의견을 제안하는 것을 허용한다.	4.3.3 삭제

〈표 4〉 2차 델파이 조사결과 전체문항 내 중복문항

중복 및 유사문항		결과
1.2.1 팀장은 개인의 이익보다 팀원들 전체의 이익을 우선시한다.	4.2.4 팀장은 항상 팀원들을 먼저 생각한다.	4.2.4 삭제
1.3.5 팀장은 나의 생각과 의견을 표현할 수 있도록 격려한다.	3.2.2 팀장은 문제해결과정에서 다양한 관점들을 권장하고 장려하며 팀원들이 자유롭게 의견을 낼 수 있도록 분위기를 조성한다.	1.3.5 삭제
3.8.1 팀장은 팀 내의 상충되는 요구들을 효과적으로 조정한다.	4.4.1 팀장은 부서 내에서 갈등이 발생할 때 해결할 수 있다.	3.8.1 삭제

셋째, 전체 질문항목 중 하위영역 구분없이 중복되거나 유사한 항목이 10문항 삭제되었다. 하위영역이 중복되거나 유사한 문항은 〈표 4〉에 제시되어 있다.

넷째, 하위영역을 측정하는데 질문항목의 내용이 부적합하다고 지적된 문항이 1문항 삭제되었다. 하위영역 ‘서비스 정신’을 측정하기 위해 ‘1.8.1 팀장은 팀원들의 이익, 관점, 관심사를 고려하는 윤리 의식을 가지고 있다’는 질문항목은 도서관에서 서비스 정신은 일반적으로 팀원이 아닌 이용자를 대상으로 한 서비스 정신을 의미하므로 적절치 않다는 전문가의 의견을 참조하여 삭제되었다.

다섯째, 질문내용이 다른 항목에 통합되는 것이 바람직하다고 지적된 문항 및 하위영역 이동이 필요한 질문항목들이 수정되었다.

하위영역 ‘의사소통 기술’의 질문항목 ‘2.1.2 팀장은 도서관장과 의사소통이 잘 이루어진다’, ‘2.1.3 팀장은 다른 부서의 팀장과 의사소통이 잘 이루어진다’, ‘2.1.4 팀장은 팀원들과 의사소통이 잘 이루어진다’는 3개 문항은 1문항으로 통합하는 것이 바람직하다는 의견을 수용하여 ‘팀장은 도서관장, 다른 부서의 팀장 및 팀원 등 구성원들과 의사소통이 잘 이루어진다’는 1개 항목으로 통합되었다.

하위영역 ‘3.4 역할수락’의 질문항목들은 ‘1.7

책임의식'의 질문항목과 중복되고 '책임의식'으로 포함되는 것이 바람직하다는 의견을 수용하여 '3.4.1 팀장은 명목상의 리더가 아니라 팀원들의 인식에 있어서 대표성을 갖는 리더로 인정받고 있다'와 '3.4.3 팀장은 팀장으로서의 책임을 회피하지 않고 필요한 행동을 적절히 취한다'는 항목은 '1.7 책임의식'의 질문항목으로 이동하였다.

하위영역 '3.5 문제해결'의 '3.5.4 팀장은 팀장의 권한 밖의 문제해결을 위해서는 도서관장에게 도움을 요청하여 도서관장이 문제를 해결할 수 있도록 중간 역할을 적절히 수행한다'와 하위영역 '3.8 요구조정'의 '3.8.3 팀장은 도서관장의 요구와 팀원들의 요구 사이에 조정이 필요할 때 중재 역할을 적절하게 할 수 있다'와 하위영역 '4.7 리더와 상급자와의 관계'의 '4.7.3 팀장은 도서관장의 권한이 필요한 사안이 발생할 때, 도서관장이 팀원들을 위해 행동하도록 한다'는 3개 문항은 팀장이 도서관장과 팀원 사이의 중재 역할을 하는 측면에서 유사한 내용이므로 통합하는 것이 바람직하다는 의견을 수용하여 '팀장은 도서관장과 팀원 사이에 중재 역할을 적절히 수행한다'는 문항으로 통합되었고, 하위영역 '4.7 리더와 상급자와의 관계'에 포함되도록 하였다.

하위영역 '3.3 역할과 목표의 명확화'의 질문항목 '3.3.1 팀장은 팀원들이 해야 할 직무를 명확하게 알려준다', '3.3.2 팀장은 팀원들에게 업무목표를 설정해준다', '3.3.3 팀장은 정확한 업무수행의 기준을 유지한다'와 '3.3.5 팀장은 부서 내 뿐만 아니라 외부 부서와 업무협조시 업무수행 절차를 명확하게 해준다'는 4개 항목은 1개 항목으로 통합하는 것이 바람직하다는 의

견을 반영하여 '팀장은 팀원들의 업무내용, 업무수행의 기준, 업무수행 절차 및 업무목표 등 업무와 관련된 전반적인 사항을 명확하게 알려준다'로 통합하였다.

하위영역 '3.8 요구조정'의 질문항목 '3.8.4 팀장은 도서관과 대학의 다른 부서나 기관과 이해가 상충될 때 최대한으로 도서관의 요구가 반영될 수 있도록 노력한다'는 항목은 '4.8 리더와 대학본부와의 관계'로 항목이동하는 것이 적합하다는 의견을 반영하여 '4.8 리더와 대학본부와의 관계'의 질문항목으로 이동하였다. 한편 '4.8.3 팀장은 도서관의 특정 사업과 관련해서 예산증대나 재정적 지원을 받도록 대학본부 관계자들을 설득할 수 있다'는 항목은 '3.8.4 팀장은 도서관과 대학의 다른 부서나 기관과 이해가 상충될 때 최대한으로 도서관의 요구가 반영될 수 있도록 노력한다'에 포함되는 내용 이어서 삭제하였다.

여섯째, 질문항목의 내용이 중복되어 수정되어야 한다고 지적된 문항이 1문항 수정되었다. 하위영역 '미래예측 기술'의 질문항목 '2.5.1 팀장은 부서의 업무방향이나 업무성과 등 도서관에서 장단기에 발생가능한 일들을 정확하게 예측한다' 항목은 '2.5.2 팀장은 장단기에 발생할 문제를 예측하고 대안책을 미리 준비할 수 있다'는 항목과 장단기에 발생한 문제를 예측한다는 내용이 중복되어서 2.5.2 항목은 '팀장은 장단기에 발생할 문제에 대한 대안책을 미리 준비할 수 있다'로 수정되었다.

일곱째, 하위영역이 적절하지 않다고 지적되어 하위영역 및 질문항목이 1문항 삭제되었다. 하위영역 '4.5 리더와 이용자와의 관계'는 리더십이 '구성원에 대한 영향력'이라고 정의할 때

이용자는 구성원이 아니라 고객에 해당하기 때문에 리더십의 척도로 사용하기에 적절치 않다는 의견을 반영하여 '4.5 리더와 이용자와의 관계' 및 질문항목 '4.5.1 팀장은 이용자가 서비스를 요청할 때 적극적으로 도와주려는 태도를 지니고 있다'는 항목이 삭제되었다.

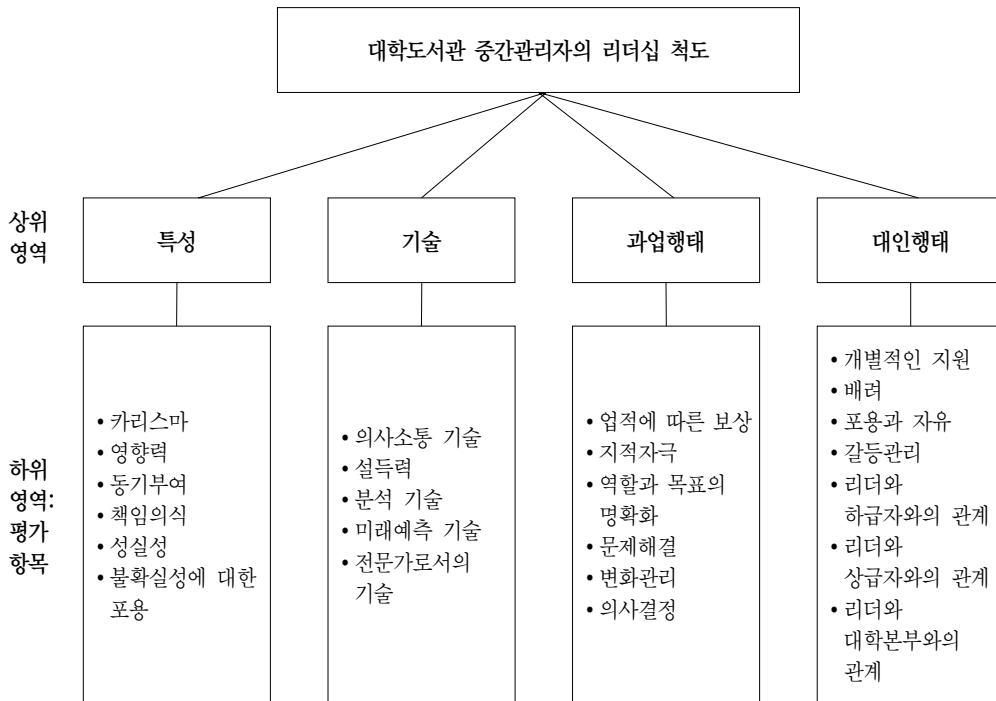
2차 델파이 조사결과, 총 4개 상위영역, 33개 하위영역, 109개 문항에서 총 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 문항으로 구성된 리더십 척도가 도출되었는데, 이 중 상위영역 및 하위영역은 <그림 1>에 제시되어 있다.

4.1.3 1, 2차 델파이 조사결과 비교 분석

델파이 조사결과에 대한 분석방법으로는 조사결과와의 타당도를 분석하기 위한 내용타당도

비율(CVR)과 패널들의 합의도 및 수렴도를 분석하였다.

첫째, 델파이 조사결과와 내용타당도 비율(CVR) 분석결과, 1차 델파이 조사 패널 수 15명 중 유효한 패널 수는 13명이므로 CVR값이 0.54 이상인 경우인 항목들만 내용타당도가 있고, 2차 델파이 조사에서는 유효한 패널 수가 11명이므로, CVR값이 0.59 이상인 항목들만이 내용타당도가 있다고 판단할 수 있다(Lawsche 1975). CVR값 산출시, 타당하다고 응답한 패널의 수 계산은 6점 이상을 표기한 경우 포함시켰다. 이와 같이 적용한 근거는 본 조사에서 10점 척도를 사용하였는데 10점 척도에서는 5점이 보통을 의미하므로 6점 이상 표기한 경우를 적절하다고 응답한 것으로 간주하였다.



<그림 1> 대학도서관 중간관리자 리더십 평가항목들의 계층적 구조

1차 델파이 조사 분석결과, CVR값이 0.54 미만인 경우는 전체 135개 항목 중 9개(6.67%)이고 0.54 이상인 경우가 126개 항목(93.33%)으로 대체적으로 타당성이 있다고 판단할 수 있다. 2차 델파이 조사 분석결과를 보면 CVR 값은 0.82~1.00의 범위에 분포하므로 매우 높은 타당도를 갖는 항목들로 구성되어 있다고 여겨진다.

둘째, 델파이 조사결과의 합의도와 수렴도 분석결과, 본 연구에서는 합의도가 0.75 이상의 값을 가질 때, 수렴도가 0~0.5의 값을 가질 때 긍정적으로 합의점을 찾았다고 판단하였다. 1차 델파이 조사결과, 총 135개 항목 중 합의도 0.75 이상인 경우는 66개 항목으로 전체 질문항목 중 48.89%만 합의에 이른 것으로 나타났다. 2차 델파이 조사결과에서는 총 109개 항목 전체가 합의도 0.75 이상으로 나타나 100% 합의를 한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 모든 문항에 대하여 전문가들이 합의점을 찾은 것을 보여준다. 2차 델파이 조사 질문항목들은 1차 조사결과 적절하지 않은 문항들이 삭제되었고, 2차 질문항목으로 선정된 문항들에 대한 평정은 전문가 본인의 평균 점수와 함께 본인을 포함한 다른 전문가들 견해의 평균값을 제시해서 평정하도록 하여 다른 전문가들의 의견을 감안해서 합의점을 찾아간 것으로 해석된다. 한편 수렴도의 경우 1차 델파이 조사에서는 총 135개 항목 중 수렴도 0 이상~0.5 이하인 경우는 14개 문항으로 전체문항 중 의견수렴이 된 것은 10.37%로 집계되었다. 2차 델파이 조사에서는 총 109개 문항 중 101개 문항이 0 이상~0.5 이하에 속해서 전체문항 중 의견수렴이 92.66%된 것으로 판단된다. 이와 같이 2차 조사에서 수렴

도가 높아진 것은 합의도 분석과 마찬가지로 2차 델파이 조사에서 다른 패널들의 평균값을 감안하여 전문가 본인의 견해를 수정함으로써 합의에 이른 것으로 해석될 수 있다.

4.2 설문조사 결과

본 설문조사는 온라인으로 실시하였고, 총 619명에게 설문조사 요청 메일을 발송하여 214부(34.57%)의 설문지가 회수되었으며, 이 중 불성실한 응답을 한 14부를 제외하고 분석에 활용된 설문지는 200부였다.

본 연구에서는 1, 2차 델파이 연구결과 도출된 리더십 척도 모형을 축약시키기 위해서 다음과 같이 연구를 수행하였다.

4.2.1 탐색적 요인분석

탐색적 요인분석은 리더십 척도 모형을 축소하기 위해 먼저 네 가지 리더십 상위영역별로 질문항목에 대해 실시하였다. 요인분석은 전통적인 주성분모형을 선택하되 베리맥스 직각회전방식으로 요인을 추출하였다. 본 연구에서는 일차적으로 고유치(eigenvalue) 기준을 사용하여 고유치가 1 이상인 경우 요인으로 선택을 하되, 설명분산비율, 해석가능성, 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도에 관한 이론적 배경 및 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 리더십 척도 기본모형을 종합적으로 고려하여 최종 요인수를 결정하였다. 분석에는 SAS 9.4 통계패키지의 PROC FACTOR 프로시저를 이용하였다. 해당 요인의 차원에 속하는 변수 결정시 변수가 요인들 간에 요인부하량의 차이가 0.2 미만인 경우는 어느 요인에도 묶이지 않으므로 제

거되었다.

먼저 특성 상위영역을 측정된 14개의 질문항목을 대상으로 탐색적 요인분석을 한 결과, 특성 변수들은 2개의 잠재요인에 적재되어 있는 것으로 나타났고, 변수의 2개 요인에 걸친 요인 부하량의 차이가 0.2 미만인 문항 1, 8, 9, 12는 제거되었다. 기술 상위영역에서는 2개의 요인이 추출되었고, 문항 19, 20, 21, 22는 제거되었다. 과업행태와 대인행태 영역에서도 각각 2개의 요인을 추출할 수 있었다. 질문항목 27, 30, 40, 52, 55는 요인부하량의 차이가 0.2 미만이라 제거되었다. 총 24개 하위영역, 57개 질문항목은 13개 질문항목이 삭제되어 총 8개 요인, 44개 질문항목이 선정되었다. <표 5>는 상위영역 중 특성 상위영역의 탐색적 요인분석 결과를 제시하고 있다.

탐색적 요인분석 결과 추출된 8개 요인, 44개 문항으로 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다.

분석결과를 보면, 각 리더십 상위영역 내의 요인들, 즉 특성영역 내의 [요인 1-1]과 [요인

1-2], 기술영역 내의 [요인 2-1]과 [요인 2-2], 과업행태영역 내의 [요인 3-1]과 [요인 3-2], 그리고 대인행태영역 내의 [요인 4-1]과 [요인 4-2]를 제외한 대부분의 상관계수 값은 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 리더십 역량을 평정하기 위해서는 리더십의 하위영역들을 구분하는 것이 필요하지만, 리더십 역량의 하위영역들은 서로 간에 유기적으로 연결되어 리더십이라는 전체적인 역량을 구성하고 있음을 시사하고 있다.

4.2.2 신뢰도 분석

리더십을 측정된 질문항목 간의 내적 일관성 여부를 판단하기 위하여 신뢰도 검증을 실시하였다. 본 연구에서는 크론바하의 알파값(Cronbach α)를 이용한 내적 일관성 분석방법을 이용하였다.

신뢰도 분석결과 각 요인들의 크론바하의 알파값은 0.8704~0.9658 사이에 있어 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다. 따라서 리더십 척도의 신뢰도는 만족할만한 수준임을 알 수 있

<표 5> 특성 상위영역 탐색적 요인분석 결과

잠재변수	관측변수	요인 1	요인 2	공유치	설명분산비율
요인 1-1	문항 2	0.799	0.349	0.760	72.87%
	문항 4	0.756	0.518	0.840	
	문항 5	0.803	0.417	0.819	
	문항 6	0.736	0.534	0.828	
	문항 7	0.804	0.351	0.770	
요인 1-2	문항 3	0.483	0.736	0.775	4.71%
	문항 10	0.498	0.750	0.810	
	문항 11	0.489	0.706	0.738	
	문항 13	0.357	0.818	0.797	
	문항 14	0.341	0.814	0.779	

〈표 6〉 상관관계 분석(Pearson 상관계수)

	1-1	1-2	2-1	2-2	3-1	3-2	4-1	4-2
1-1	1.0000							
1-2	0.0000	1.0000						
2-1	0.4834	0.5544	1.0000					
2-2	0.3234	0.1425	0.0000	1.0000				
3-1	0.5835	0.3125	0.5170	0.5742	1.0000			
3-2	0.2227	0.4447	0.4998	0.2237	0.0000	1.0000		
4-1	0.2986	0.4413	0.6120	0.3316	0.4036	0.5885	1.0000	
4-2	0.4418	0.2492	0.3817	0.3694	0.5300	0.2454	0.0000	1.0000

주: 요인 1-1과 1-2, 요인 2-1과 2-2, 요인 3-1과 3-2, 요인 4-1과 4-2간의 상관계수를 제외한 대부분의 상관계수 값은 유의수준 0.05하에서 유의미함

다. 한편 해당 문항을 제외하고 계산한 크론 바하 알파값이 그 문항을 포함하고 계산한 알파값보다 큰 경우 그 문항은 척도의 내적 일관성을 떨어뜨리는 것으로 간주하고 삭제하여야 한다. 본 조사에서는 문항 2가 이러한 경우에 해당되어서 신뢰성 저하를 이유로 제거되었다.

탐색적 요인분석 결과 24개의 하위영역, 57개 질문항목이 8개 요인, 44개 질문항목으로 추출되었고, 신뢰도 분석결과, 내적 일관성이 떨어진 1개 문항을 제외하고 내적 일관성이 확보된 총 43개 문항이 선정되었다.

4.2.3 확인적 요인분석

앞에서 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석을 통해 리더십의 4개 상위영역 및 그 하위영역에 대한 차원과 질문항목을 재분류하였다. 이렇게 새롭게 구성된 측정모형이 전체적으로 타당함을 확인적 요인분석을 통해 다시 검증하였다. 이 검증을 통해 모형적합도의 개선이 유의미하게 이루어진다면 이를 리더십 척도 축소모형의 최적모형으로 선택할 수 있다. 확인적 요

인분석의 목적은 첫 번째는 축소모형을 위한 질문항목 선정을 위해 실시되었고, 두 번째는 축소모형을 바탕으로 한 2단계 모형의 모형적합도를 확인하는 것이다. 측정모형이 간결하지 못하여 많은 질문항목을 이용하여 추정해야 되는 모수가 많을 경우 간결성지수 값은 모형의 타당성을 낮게 평가하는 문제가 발생할 수 있다. 따라서 모형적합도 개선을 위해 모형적합도를 낮게 하는 질문항목을 확인한 후 이러한 문항을 제거하는 방식으로 문항의 수를 축소하였다.

〈표 7〉은 리더십 척도 축소모형이다. 최종적으로 선택된 모형을 보면 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 총 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 질문항목으로 구성된 모형이 4개 상위영역, 8개 하위영역, 16개 질문항목으로 구성되었음을 알 수 있다. 각 요인에 대한 명칭은 선정된 질문항목들에 대한 공통된 설명력을 가질 수 있도록 〈표 7〉과 같이 부여하였다.

〈표 7〉의 리더십 척도 축소모형에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 〈표 8〉에서 나타난 바와 같이 대부분의 적합도 지수가 기준치에

〈표 7〉 리더십 척도 축소모형
(질문항목의 앞에 ‘도서관에서 본인이 속한 부서의 팀장은...’이란 문구 생략)

상위영역	하위영역	질문항목
특성	[요인 1-1] 동기부여	4. 도서관 및 부서에 대한 열정을 불러일으킨다.
		6. 팀원들이 도서관 업무에서 의미와 가치를 발견할 수 있도록 이끌어준다.
	[요인 1-2] 진정성	10. 팀장으로서의 책임을 회피하지 않고 필요한 행동을 적절히 취한다.
		13. 업무가 지연되거나 업무진행이 불확실한 경우에도 불안해하지 않고 침착하게 행동한다.
기술	[요인 2-1] 의사소통기술	17. 팀원들을 자극하기 위해 효과적으로 격려한다.
		18. 대립되는 의견을 논리적으로 설득하여 자신의 의견을 관철시킬 수 있다.
	[요인 2-2] 전문가로서의 기술	24. 도서관 분야의 최신 경향이나 새로운 정보를 습득하기 위한 자질 및 태도를 가지고 있다.
		25. 전문적인 기술의 습득을 위한 외부의 교육이나 계속교육과정에 적극적으로 참가한다.
과업 행태	[요인 3-1] 의사결정	37. 변화를 위해 위험을 감수한다. 즉 쉬운 방법만을 취하지 않고 실패를 두려워하지 않으며 대담하고 결단력 있게 행동한다.
		38. 근본적인 가치 및 그와 관련된 요소들을 이해함으로써 적절한 의사결정 틀을 구축하여 조직의 주요 결정을 내릴 수 있다.
	[요인 3-2] 보상	26. 팀원들이 일한 업적에 따라 보상을 받고 있는지의 여부에 대해 주의를 기울이고 있다.
		29. 학습, 융통성, 변화 등을 권장하고 이를 위해 외부 출장이나 교육, 연수 및 대학원 진학 등을 할 수 있도록 노력한다.
대인 행태	[요인 4-1] 개별적인 지원	42. 내가 다른 직원과 능력, 욕구, 희망이 다르다는 것을 인정해준다.
		43. 팀원 중에 소외당한 직원에게 관심을 보인다.
	[요인 4-2] 중재력	54. 팀장의 의견은 도서관장에게 비중 있게 영향을 미친다.
		57. 도서관과 대학의 다른 부서나 기관과 이해가 상충될 때 최대한으로 도서관의 요구가 반영될 수 있도록 노력한다.

〈표 8〉 리더십 척도 축소모형 확인적 요인분석 결과

구분	적합지수	분석결과	적합한 모형기준
절대지수	χ^2	<0.0137	모호함
	RMR	0.0565	≤ .05
	AGIF	0.8919	≥ .9
	RMSEA	0.0423	≤ .08 (양호) ≤ .05 (좋음)
증분지수	NFI	0.9601	≥ .9
	CFI	0.9855	≥ .9
기타지수	Critical N	185	> 200 (적절) < 75 (부적절)
수용수준 판단			적절

부합하여 리더십 척도 축소모형은 수용하기에 적절하다고 판단된다.

또한 확인적 요인분석을 통하여 각 측정영역에서 요인별 요인계수와 유의성을 살펴본 결과, 리더십 척도의 각 영역 내의 모든 요인들에서 요인계수가 유의미한 것을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서 리더십의 네 가지 측정영역에서 리더십을 구성하는 요인들은 그 측정문항들과 통계적으로 유의미한 관계에 있다고 할 수 있다.

결론적으로 리더십 측정의 차원을 감소시키고 모형의 적합도를 높이기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통하여 요인을 추출하고 문항수를 줄인 결과로 도출된 축소모형은 모형의 적절성도 충족하고 요인과 측정변수들 간의 관계도 통계적으로 유의미하므로 타당성을 확보했다고 할 수 있다.

4.3 리더십 척도

본 연구에서는 대학도서관 중간관리자를 위한 리더십 척도를 크게 세 가지 형식으로 제안하고자 한다. 이와 같이 리더십 척도 형식을 구분한 이유는 척도를 사용하는 대학도서관 조직이나 부서의 환경, 목적 및 활용의 편의성에 적합하게 선택해서 사용하기 위함이다. 본 연구에서 제안하는 양식은 모두 연구결과에서 도출된 결과로 다음과 같이 구성되었다.

첫 번째 형식은 리더십 척도 기본모형이다. 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 척도로 총 4개 상위영역, 24개 하위영역 및 57개 질문항목으로 구성된다. 응답척도는 리커트 7점 척도를 사용한다. 리더십 척도 기본모형의 질문 및 질문에 해당하는 상위영역, 하위영역은 <표 9>에 나타나 있다.

<표 9> 리더십 척도 기본모형 구성

상위영역	하위영역	질문항목
특성	카리스마	1. 팀장에 대해 전적인 신뢰를 가지고 있다. 2. 업무에 대해 열정과 자신감을 가지고 있다.
	영향력	3. 개인의 이익보다 팀원들 전체의 이익을 우선시한다. 4. 도서관 및 부서에 대한 열정을 불러일으킨다.
	동기부여	5. 도서관 및 우리 부서의 전반적인 목표에 대한 비전을 강력히 제시한다. 6. 팀원들이 도서관 업무에서 의미와 가치를 발견할 수 있도록 이끌어준다. 7. 부서의 업무를 완수하기 위해 해야 할 당면과제에 대해 열성적으로 독려한다.
	책임의식	8. 광범위한 의사결정 의무와 권위를 수반하는 직위를 책임지려는 의식이 있다. 9. 명목상의 리더가 아니라 팀원들의 인식에 있어서 대표성을 갖는 리더로 인정받고 있다. 10. 팀장으로서의 책임을 회피하지 않고 필요한 행동을 적절히 취한다.
	성실성	11. 자신 및 사서라는 직업에 대해 높은 도덕적 원칙과 정직성을 고수하고 있다. 12. 본인 업무에 최선을 다하는 태도를 지니고 있다.
	불확실성에 대한 포용	13. 업무가 지연되거나 업무진행이 불확실한 경우에도 불안해하지 않고 침착하게 행동한다. 14. 부서 내에서 자신의 과오를 솔직히 인정하고, 도서관 전체에서 우리 부서가 과오나 실패가 있을시 흔쾌히 받아들인다.
기술	의사소통 기술	15. 도서관장, 다른 부서의 팀장 및 팀원 등 구성원들과 의사소통이 잘 이루어진다. 16. 의사소통에 어려움이 있을 때 이를 해결할 수 있다.

상위영역	하위영역	질문항목
기술	설득력	17. 팀원들을 자극하기 위해 효과적으로 격려한다. 18. 대립되는 의견을 논리적으로 설득하여 자신의 의견을 관철시킬 수 있다.
	분석기술	19. 정확한 결정을 위해 자료수집을 하거나 전문가의 의견 수렴 등 기초자료 조사를 적극적으로 한다. 20. 기억력이 뛰어나고 변별력이 있으며 복잡한 업무를 효과적으로 처리할 수 있는 능력이 있다.
	미래예측 기술	21. 부서의 업무방향이나 업무성과 등 장단기에 발생가능한 일들을 정확하게 예측한다. 22. 장단기에 발생할 문제에 대한 대안책을 미리 준비할 수 있다.
	전문가로서의 기술	23. 도서관 분야에 있어서 전문적인 지식경험을 가지고 있다. 24. 도서관 분야의 최신경향이나 새로운 정보를 습득하기위한 자질 및 태도를 가지고 있다. 25. 전문적인 기술의 습득을 위한 외부의 교육이나 계속교육과정에 적극적으로 참가한다.
과업 행태	업적에 따른 보상	26. 팀원들이 일한 업적에 따라 보상을 받고 있는지 여부에 대해 주의를 기울이고 있다. 27. 내가 업무에 노력한 만큼 도움을 준다.
	지적자극	28. 문제해결과정에서 다양한 관점들을 권장하고 장려하며 팀원들이 자유롭게 의견을 낼 수 있도록 분위기를 조성한다. 29. 학습, 융통성, 변화 등을 권장하고 이를 위해 외부 출장이나 교육, 연수 및 대학원 진학 등을 할 수 있도록 노력한다. 30. 팀원들이 새로운 프로그램이나 시스템을 도서관 업무에 적용하는 것을 검토하도록 한다.
	역할과 목표의 명확화	31. 팀원들의 업무내용, 업무수행 기준, 업무수행 절차 및 업무목표 등 업무와 관련된 전반적인 사항을 명확하게 알려준다. 32. 전문적인 이슈들을 세부적으로 분업화하고 조정할 수 있다. 33. 내가 가지고 있는 직무상 문제점이나 필요한 내용을 잘 인식하고 있다.
	문제해결	34. 업무와 관련된 문제들을 확인, 분석, 처리할 수 있다. 35. 문제해결을 위한 제안을 한다.
	변화관리	36. 조직의 방향, 구조, 주요 과정, 문화 등과 관련된 대규모 변화를 관리할 수 있다. 37. 변화를 위해 위험을 감수한다. 즉 쉬운 방법만을 취하지 않고 실패를 두려워하지 않으며 대담하고 결단력 있게 행동한다.
	의사결정	38. 근본적인 가치 및 그와 관련된 요소들을 이해함으로써 적절한 의사결정 틀을 구축하여 조직의 주요결정을 내릴 수 있다. 39. 다른 부서의 팀장과 더불어 도서관의 주요한 의사결정시 영향력을 발휘하여 자신이 원하는 방향으로 의사결정 할 수 있다. 40. 명확하고 공평한 의사결정을 한다.
	대인 행태	개별적인 지원
배려		44. 친절하고 쉽게 다가갈 수 있다. 45. 도서관이나 부서의 변화에 대해 미리 알려준다.
포용과 자유		46. 팀원들에게 업무를 할당한 후, 업무에 대한 재량권을 허용한다. 47. 팀원들이 내놓는 제안에 대해 수용적인 자세로 팀원들의 아이디어나 제안을 경청한다.
갈등관리		48. 부서 내에서 갈등이 발생할 때 해결할 수 있다. 49. 부서 내에서 팀원들 간에 건설적인 대인관계를 유지하고 갈등의 긍정적인 효과를 활용한다.
리더와 하급자와의 관계		50. 부서의 모든 팀원들을 동등하게 대한다. 51. 팀원들과 우호적인 관계를 유지하고 있다. 52. 팀원들을 도와 업무수행에 방해가 되는 부서 내외의 문제들을 해결하도록 도와준다.

상위영역	하위영역	질문항목
대인 행태	리더와 상급자와의 관계	53. 도서관장과 우호적인 관계를 유지하고 있다.
		54. 팀장의 의견은 도서관장에게 비중 있게 영향을 미친다.
		55. 도서관장과 팀원 사이에 조정이 필요할 때 중재 역할을 적절히 수행한다.
	리더와 대학본부와의 관계	56. 도서관과 대학본부의 특정 부서와 협력관계가 필요할 때 적절한 역할을 수행할 수 있다. 57. 도서관과 대학의 다른 부서나 기관과 이해가 상충될 때 최대한으로 도서관의 요구가 반영될 수 있도록 노력한다.

두 번째 형식은 리더십 척도 하위영역모형이다. 두 번째 모형은 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 척도로 설문지 설계를 한다는 점에서는 첫 번째 기본모형과 동일하나, 설문응답자가 리더십 평정 시 질문항목에 대해 응답하는 것이 아니라 질문항목을 참조하여 하위영역을 평정한다는 점에서 다르다. 즉 첫 번째 기본모형에서는 질문항목에 대해 평정하게 한 후 결과를 취합하여 하위영역에 대한 평정결과를 알 수 있지만, 두 번째 모형은 하위영역 자체에 대해 평정하는 것으로, 총 24개 하위영역에 대한 평정이 이루어진다. 응답척도는 기본모형과 동일하게 리커트 7점 척도를 사용한다.

세 번째 형식은 리더십 척도 축소모형이다. 리더십 척도 축소모형은 원래의 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 질문항목으로 구성된 기본모형에 비해 4개 상위영역, 8개 하위영역, 16개 질문항목으로 축소되었다. 축소모형의 설계는 앞에서 기술한 <표 7>에 제시되어 있다. 응답척도는 리커트 7점 척도를 사용한다.

5. 결 론

본 연구에서는 대학도서관 중간관리자의 리더십 역량을 측정하기 위한 리더십 척도를 개발

하였다. 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발을 위해 다음과 같이 연구를 수행하였다.

첫째, 문헌연구를 통해 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발을 위한 상위영역, 하위영역 및 질문항목을 선정하였다. 문헌분석에서는 리더십의 정의, 리더십 척도, 대학도서관 중간관리자의 리더십 등을 조사하였다. 특히 리더십 척도에 관한 선행연구 분석에서는 기존의 대표적인 리더십 척도인 MLQ, LBDQ-XII, Van Wart의 행정관리자 리더십 역량 이론을 분석하였다. 이와 같은 대표적인 3개 척도 및 기타 리더십 선행연구에서 사용한 척도의 문항을 분석하여 대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발을 위한 4개 상위영역, 36개 하위영역 및 135개 질문항목을 도출하였다.

둘째, 문헌분석을 통해 선정한 상위영역, 하위영역 및 질문항목을 2회에 걸쳐 수정된 델파이 조사방법을 사용하여 수정 및 보완하였다. 리더십 척도 개발을 위해 전문가로 대학도서관 중간관리자 15인이 패널로 선정되었다. 1, 2차 델파이 조사결과, 4개 상위영역, 24개 하위영역, 57개 질문항목이 선정되었다. 또한 1, 2차 델파이 조사결과와 내용타당도, 합의도, 수렴도 등을 조사하여 그 결과를 비교 분석함으로써 델파이 조사결과와 타당성을 검증하였다.

셋째, 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 모형의

축소모형을 개발하기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 국공립 대학도서관, 사립 대학도서관, 전문 대학도서관 및 각종 학교도서관에 재직하고 사서 중 팀원을 대상으로 실시하였다. 사서 총 2,069명(2013 한국도서관연감 기준)에서 팀장급 중간관리자를 제외한 팀원 중에서 619명을 표본으로 추출하여 설문지를 배포하였다. 회수된 설문지는 총 214부이고, 이 중 불성실한 응답을 제외한 200부가 분석에 활용되었다. 리더십 척도의 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석 결과 4개 상위영역, 8개 하위영역, 16개 질문항목으로 구성된 리더십 척도 축소모형이 개발되었다.

넷째, 본 연구에서 개발된 리더십 척도를 세 가지 형식으로 제안하였다. 첫 번째 형식은 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 안으로 총 57개 질문항목으로 구성하였다. 두 번째 형식은 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 것은 첫 번째 형식과 같으나, 설문응답자들이 리더십 평정 시 24개 하위역량을 평정하는 방식으로 구성되었다. 세 번째는 1, 2차 델파이 조사결과 도출된 모형의 축소모형이다.

본 연구에서는 한국의 실정에 맞는, 대학도서관이라는 특수한 환경에 적합한, 최고관리자와는 구별되는 중간관리자의 리더십 척도를 개발하고자 하였다. 본 연구에서 타당성 및 신뢰성이 검증된 리더십 척도의 개발은 대학도서관 실무자들로부터 수집한 경험적 자료를 토대로 대학도서관 중간관리자 리더십 역량의 구성요인을 체계화하였다. 즉 대학도서관 중간관리자의 리더십 역량을 리더십 척도 기본모형을 통해 24개 하위역량으로 구조화하였다. 또한 리더십 평가의 주체를 중간관리자가 아니라 구성

원이 평정하는 방식을 제안하여 조사의 객관성을 확보하고 현황 파악에 근접하게 하였다. 리더십 역량 평정결과를 조직 내에서 활용 시 실제 인사 평정에 반영하기 위해서는 절차상의 어려움 등으로 반영하지 않는다 할지라도 평정결과를 해당 팀장에게 피드백하는 것만으로도 팀장 스스로 리더십 역량에 대한 인식을 새롭게 할 수 있는 계기가 될 것이다. 이 밖에 중간관리자가 자기평가에 활용 및 대학도서관 구성원들의 중간관리자 직무준비에 활용될 수 있다. 마지막으로 리더십 역량 개발에 활용하여 대학도서관 중간관리자의 리더십 프로그램 개발을 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 리더십 현황 조사에 근거한 교육 및 훈련 프로그램 설계는 실무자들의 참여, 교육에 대한 관심 및 효과를 향상시키며, 궁극적으로는 중간관리자의 자질 향상을 기대할 수 있을 것이다.

대학도서관 중간관리자의 리더십 역량 개발은 궁극적으로 새로운 변화를 주도할 중간관리자의 역량을 강화시켜 변화하는 환경 속에서 대학도서관의 위치 및 역할을 모색하는데 기반이 될 거라 여겨진다.

앞으로 후속연구로는 중간관리자의 리더십 역량에 대한 전반적인 만족도와 하위요인과의 상관관계 분석을 통한 가중치 부여 등의 방법으로 개발된 리더십 척도를 보다 정교하게 수정·보완 하는 연구, 리더십의 하위영역별로 항목 개발을 통해 하위영역별 세분화된 리더십 척도 개발 및 본 연구에서 개발된 척도의 수정 및 보완을 통해 국립도서관, 공공도서관, 전문도서관 등 타 관중 도서관에서 리더십 척도 개발을 제안한다.

참 고 문 헌

- [1] 박근수. 2013. 중간관리자 코칭스킬 척도의 확인적 요인분석 및 공인타당도. 『한국조직학회보』, 10(1): 77-105.
- [2] 엑스퍼트컨설팅. 2014. 『국립중앙도서관 사서교육훈련 리더십 교육 프로그램 개발 최종보고서』. 서울: 국립중앙도서관.
- [3] 유기현. 2002. 『조직행동론』. 제4판. 서울: 무역경영사.
- [4] 유길호, 박정숙. 2002. 상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향. 『한국도서관·정보학회지』, 33(4): 125-147.
- [5] 이경민. 2011. 변화관리를 위한 대학도서관의 리더십에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 42(1): 145-164.
- [6] 이은철, 백인화. 2010. 대학도서관의 변혁적 리더십이 사서들의 임파워먼트 (empowerment)와 조직유효성에 미치는 영향. 『한국문헌정보학회지』, 44(2): 139-156.
- [7] 이종성. 2001. 『텔파이방법』. 서울: 교육과학사.
- [8] 한국대학도서관연합회. 2014. 『2014 대학도서관연감』. 서울: 한국대학도서관연합회.
- [9] 한국도서관협회. 2012. 『2013 한국도서관연감』. 서울: 한국도서관협회.
- [10] Avolio, B. J. and Bass, B. M., 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set*. 3rd ed. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- [11] Blake, R. R. and Mouton, J. S. 1985. *The Managerial Grid III*. Houston, TX: Gulf.
- [12] Conger, J. A. et al. 1997. "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3): 290-301.
- [13] De Luque, M. S. et al. 2008. "Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance." *Administrative Science Quarterly*, 53(4): 626-654.
- [14] Farrell, M. 2013. "Lifecycle of Library Leadership." *Journal of Library Administration*, 53(4): 255-264.
- [15] Fitsimmons, G. 2007. "Library: Leadership." *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 20(4): 172-173.
- [16] Hemphill, J. K. and Coons, A. E. 1957. "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire." In: *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, edited by Stodgill, R. M. and Coons, A. E. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

- 6-38.
- [17] Herson, P., Powell, R. R. and Young, A. P. 2003. *The Next Library Leadership: Attributes of Academic and Public Library Directors*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- [18] Hersey, P. and Blanchard, K. H. 1982. *Management of Organization Behaviors: Utilizing Human Resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [19] House, R. J. 1977. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." In: *Leadership: The Cutting Edge*, edited by Hunt, J. G. and Larson, L. L. Carbondale: Southern Illinois University Press, 189-207.
- [20] Jago, A. G. 1982. "Leadership: Perspectives in Theory and Research." *Management*, 28(3): 315-336.
- [21] Jordan, M. W. 2012. "Developing Leadership Competencies in Librarians." *IFLA Journal*, 38(1): 37-46. [online] [cited 2014.3.10.] <<http://ifl.sagepub.com/content/38/1/37>>
- [22] Katz, R. L. 1955. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, 33(1): 33-42.
- [23] Kirkpatrick, S. A and Locke, E. A. 1991. "Leadership: Do Traits Matter?" *The Executive*, 5(2): 48-60.
- [24] Lawsche, C. H. 1975. "A Quantitative Approach to Content Validity." *Personnel Psychology*, 28(4): 563-575.
- [25] Linstone, H. A. and Turoff, M. ed. 1975. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [26] Mullins, J. and Linehan, M. 2005. "The Central Role of Leaders in Public Libraries." *Library Management*, 26(6/7): 386-396.
- [27] Mumford, M. D. et al. 2000. "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems." *Leadership Quarterly*, 11(1): 11-35.
- [28] Podaskoff, P. M. and Mackenzie, S. B. 1994. "An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales." *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 702-713.
- [29] Riggs, D. E. 2001. "The Crisis and Opportunities in Library Leadership." *Journal of Library Administration*, 32(3/4): 5-17.
- [30] Robbins, S. P. and Judge, T. A. 2015. *Organizational Behavior*. 16th ed. Boston: Pearson.
- [31] Schreiber, B. and Shannon, J. 2001. "Developing Library Leaders for the 21st Century." *Journal of Library Administration*, 32(3/4): 35-57.
- [32] Stogdill, R. M. 1963. *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire FormXII*.

Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- [33] Van Wart, M. 2011. *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*, 2nd ed. New York: M. E. Sharpe.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- [1] Park, Geun Soo. 2013. "Confirmatory Factor Analysis of the Middle Manager's Coaching Skill Scale and the Concurrent Validity." *Korean Review of Organizational Studies*, 10(1): 77-105.
- [2] Expert Consulting. 2014. *National Library of Korea Librarian Education and Training Development of Leadership Education Program Final Report*. Seoul: National Library of Korea.
- [3] Ryu, Ki Hyun. 2002. *Organizational Behavior*. 4th ed. Seoul: Trade Management Publication.
- [4] Yoo, Kil-Ho and Park, Jeung-Sook. 2002. "A Study on the Effect of the Superiors' Leadership Type on Job Satisfaction of University Librarians." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 33(4): 125-147.
- [5] Lee, Kyung-Min. 2011. "The Study of Leadership in University Libraries for Change Management." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 42(1): 145-164.
- [6] Lee, Eun Chul and Baek, Inhwa. 2010. "A Study on the Effects of Transformational Leadership on the Empowerment and Organizational Effectiveness in University Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 44(2): 139-156.
- [7] Lee, Jong-Sung. 2001. *Delphi Method*. Seoul: Education Science History Publication.
- [8] The Korea University and College Library Association. 2014. *2014 University and College Library Yearbook*. Seoul: The Korea University and College Library Association.
- [9] Korean Library Association. 2012. *Korea Library Year Book 2013*. Seoul: Korean Library Association.

[부록] 리더십 하위영역의 정의 및 질문항목

상위영역	하위영역 및 정의	질문항목	참고문헌
특성	카리스마 다른 사람들로 하여금 리더를 따르도록 하는 특별한 능력	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장과 같은 부서에서 함께 일한다는 사실이 자랑스럽다. • 팀장은 도서관 및 팀장이 속한 부서에서 존경을 받는다. • 팀장에 대해 전적인 신뢰를 가지고 있다. • 팀장은 업무에 대해 열정과 자신감을 가지고 있다. 	House (1977); Conger et al. (1997); Avolio and Bass (2004)
	영향력 구성원의 역할모델로 구성원에게 영향력을 행사할 수 있는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 개인의 이익보다 팀원들 전체의 이익을 우선시 한다. • 팀장은 본인의 결정이 도서관 및 부서에 도덕적, 윤리적으로 가져올 결과를 미리 고려한다. • 팀장은 도서관 및 부서 내에서 자신의 영향력을 확장하는데 있어서 팀원들을 공정하게 대한다. • 팀장은 도서관 외부 및 내부에서 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념을 알리고 동조하도록 한다. • 팀장은 도서관에서 나의 역할모델이다. • 팀장은 팀원들에게 있어서 성공의 상징이다. • 팀장은 도서관 및 부서에 대한 열정을 불러일으킨다. • 팀장은 함께 일하면 성취할 수 있는 것에 대한 통찰력으로 팀원들의 흥미를 일으킨다. 	Stogdill (1963); Avolio and Bass (2004)
	동기부여 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하기 위해 구성원들의 의욕을 지속적으로 고무시키는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 도서관 및 우리 부서의 전반적인 목표에 대한 비전을 강력히 제시한다. • 팀장은 도서관 및 우리 부서의 미래에 대해 낙관적인 견해를 가지고 있다. • 팀장은 도서관에서 우리 부서의 목표달성을 위해 당면과제 및 장기 계획에 대해 명확히 알고 있다. • 팀장은 팀원들이 도서관 업무에서 의미와 가치를 발견할 수 있도록 이끌어준다. • 팀장은 부서의 업무를 완수하기 위해 해야 할 당면과제에 대해 열성적으로 독려한다. • 팀장은 팀원들이 가지고 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적인 표현으로 팀원들을 이끌 수 있다. • 팀장은 내 생각과 의견을 표현할 수 있도록 나를 격려한다. • 팀장은 다른 팀원들의 관점을 이해할 수 있도록 격려한다. 	Mumford (2000); Riggs (2001); Avolio and Bass (2004); Van Wart (2011)
	정서적 성숙 예측지 못한 상황에서도 심리적으로 안정되었고 균형 있게 행동하는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 도서관에서 발생하는 다양한 갈등 상황에서 심리적·행태적으로 균형을 잡을 수 있는 성숙한 인품을 가지고 있다. 	Jago (1982); Van Wart (2011); Jordan (2012)
	단호함 상황에 맞게 신속하게 의사결정을 하는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 도서관에서 의사결정시 상황에 따라 신속하고 정확한 조치를 취할 수 있다. 	Van Wart (2011)
	쾌활함 과로, 업무상의 불이익 등 힘든 상황을 겪은 후에 원래의 모습을 신속히 되찾는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 도서관에서 대내외적으로 어려운 상황을 겪은 후에도 곧바로 본래의 모습으로 돌아올 수 있다. 	Van Wart (2011)
	열정 업무를 수행할 신체적 및 심리적 능력	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 낙관적이며 긍정적인 태도를 지니고 있다. 	Jago (1982); Kirkpatrick and Locke (1991); Riggs (2001); Van Wart (2011); Jordan (2012)

상위영역	하위영역 및 정의	질문항목	참고문헌
특성	성취욕 업무를 수행하는데 강한 추진력을 가지고 있고, 업무수행 결과로 인해 인정받고자 하는 욕구	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 부서의 목표를 달성하고 이를 통해 도서관 및 대학본부에서 인정받으려는 강한 욕구를 가지고 있다. 	Stogdill (1963): Jago (1982): Kirkpatrick and Locke (1991): Van Wart (2011)
	책임의식 업무를 수행하는데 있어서 주어진 의사결정 의무나 권위보다 더 넓은 범위를 감당하려는 의식	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 광범위한 의사결정 의무와 권위를 수반하는 직위를 책임지려는 의식이 있다. 	Stogdill (1963): Jago (1982): Van Wart (2011): Jordan (2012)
	서비스 정신 다른 사람들의 흥미, 견해 및 관심을 고려하는 윤리의식	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 팀원들의 이익, 관점, 관심을 고려하는 윤리의식을 가지고 있다. 	Van Wart (2011): Jordan (2012)
	성실성 자기자신, 자신의 직업 및 자신이 속한 사회와 완전히 연결되어 최선을 다하는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 자신 및 사서라는 직업에 대해 높은 도덕적 원칙과 정직성을 고수하고 있다. 	Kirkpatrick and Locke (1991): Van Wart (2011): Jordan (2012)
	불확실성에 대한 포용 걱정을 하거나 분노를 나타내지 않고, 불확실한 내용에 대해 인내할 수 있고 기다릴 수 있는 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 결정한 결과를 인내심있게 기다리고 조급해하지 않는다. • 팀장은 업무가 지연되거나 업무진행이 불확실한 경우에도 불안해하지 않고 침착하게 행동한다. • 팀장은 업무를 진행하기에 적절한 시기가 올 때까지 행동을 유보할 수 있다. • 팀장은 부서에서 새로운 업무를 추진할 시, 그로 인해 도서관 및 대학본부에서 가져올 부정적인 결과에 대해 걱정하지 않는다. • 팀장은 부서 내에서 자신의 과오를 솔직히 인정하고 도서관 전체에서 우리 부서가 과오나 실패가 있을시 흔쾌히 받아들인다. 	Stogdill (1963): Van Wart (2011)
기술	의사소통 기술 능동적인 혹은 수동적인 수단을 통해 정보를 효과적으로 교환할 수 있는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 공식적·비공식적 수단을 사용해서 정보를 빠른 시일내 입수하고 효과적으로 정보 교환을 한다. • 팀장은 도서관장과 의사소통이 잘 이루어진다. • 팀장은 다른 부서의 팀장과 의사소통이 잘 이루어진다. • 팀장은 팀원들과 의사소통이 잘 이루어진다. • 팀장은 의사소통에 어려움이 있을 때, 이를 해결할 수 있다. 	Hersey and Blanchard (1982): Mumford (2000): Riggs (2001): Van Wart (2011): Jordan (2012)
	영향력행사 기술 구체적인 행동 전략을 통해 권력을 실제적으로 사용하는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 구체적인 행동 전략을 통해 도서관에서 영향력을 행사할 수 있는 기술이 있다. • 팀장은 자신을 지지할 수 있는 인적 네트워크를 형성해서 그 네트워크에 기반에서 자신의 권한을 행사할 수 있다. 	Van Wart (2011)
	설득력 설득과 주장을 효과적으로 사용하는 것으로 리더가 자신의 주장을 구성원들로 하여금 확신하게 하는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 팀원들을 자극하기 위해 효과적으로 격려한다. • 팀장은 자신의 주장을 팀원들로 하여금 확신하게 한다. • 팀장은 대립되는 의견을 논리적으로 설득하여 자신의 의견을 관철시킬 수 있다. • 팀장은 팀원들을 설득하여 자신의 생각이 팀원들 및 도서관 전체를 위해 이익이라고 생각하게 할 수 있다. 	Stogdill (1963): Van Wart (2011)
	분석 기술 기억, 분별할 수 있고 복잡하고 애매한 문제들을 처리할 수 있는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 정확한 결정을 위해 자료수집을 하거나 전문가의 의견 수렴 등 기초자료 조사를 적극적으로 한다. • 팀장은 기억력이 뛰어나고 변별력이 있으며 복잡한 업무를 효과적으로 처리할 수 있는 능력이 있다. 	Katz (1955): Kirkpatrick and Locke (1991): Van Wart (2011)
	미래예측 기술 다가올 미래 및 미래의 결과를 정확하게 예측하는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 부서의 업무방향이나 업무성과 등 도서관에서 장단기에 발생가능한 일들을 정확하게 예측한다. • 팀장은 장단기에 발생할 문제를 예측하고 대안책을 미리 준비할 수 있다. 	Stogdill (1963)

상위영역	하위영역 및 정의	질문항목	참고문헌
기술	전문가로서의 기술 리더가 속한 분야에 있어서 기본적으로 요구되는 전문적인 지식 및 리더가 속한 조직에 관한 지식을 갖고 있는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 도서관 분야에 있어서 전문적인 지식, 경험을 가지고 있다. • 팀장은 도서관 분야의 최신 경향이나 새로운 정보를 습득하기 위한 자질 및 태도를 가지고 있다. • 팀장은 전문적인 기술의 습득을 위한 외부의 교육이나 계속교육과정에 적극적으로 참가한다. • 팀장은 도서관 분야에서 전문가로서 인정받고 있어서 외부의 위원회나 단체 활동에 적극적으로 참가하고 있다. 	Katz (1955); Jago (1982); Kirkpatrick and Locke (1991); Mumford (2000); Van Wart (2011)
	지속적 학습능력 최신의 정보를 습득하고 새로운 방식으로 과거의 정보를 바라보고, 과거의 정보와 최신의 정보를 창조적으로 활용하는 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 새로운 정보를 습득하고, 오래된 정보를 새롭게 바라보고, 새로운 정보와 예전 정보를 창조적으로 활용할 수 있는 방안을 모색하는 능력이 있다. 	Podaskoff and MacKenzie (1994); Van Wart (2011)
과업행태	업적에 따른 보상 리더가 정한 특정한 수준의 성과를 구성원이 달성하였을 경우 약속된 보상을 제공하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 연간 추진목표를 달성하면 팀원들이 받는 보상(업무과과반영 등)에 대해 분명하게 알려준다. • 팀장은 연간 추진목표를 달성 후 업무성과에 따른 보상을 받으려면 어떻게 업무를 추진해야 하는지 명확하게 알려준다. • 팀장은 단기 혹은 장기 프로젝트가 완료된 후 팀원들에게 기여한 공로에 대하여 대학 본부 차원에서 표창장이나 부상을 받는 등 보상받을 수 있도록 적극적으로 애쓴다. • 팀장은 팀원들이 일한 업적에 따라 보상을 받고 있는지의 여부에 대해 주의를 기울이고 있다. • 팀장은 내가 노력한 만큼 도움을 준다. • 팀장의 기대에 부응하면 거기에 상응하는 보상을 주기위해 노력한다. • 팀장은 내가 업무성과를 올리면 개인적으로 원하는 것도 얻을 수 있도록 도와준다. 	Podaskoff and MacKenzie (1994); Avolio and Bass (2004)
	지적자극 구성원들의 창의성과 혁신성을 자극하여 구성원들의 신념과 가치관을 새롭게 하도록 시도하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 기존에 하고 있던 서비스들을 새로운 방식으로 할 수 있는지 재검토하도록 권유한다. • 팀장은 문제해결과정에서 다양한 관점들을 권장하고 장려하며 팀원들이 자유롭게 의견을 낼 수 있도록 분위기를 조성한다. • 팀장은 학습, 융통성, 변화 등을 권장하고 이를 위해 외부 출장이나 교육, 연수 및 대학원 진학 등을 할 수 있도록 노력한다. • 팀장은 새로운 프로그램이나 시스템을 도서관 업무에 도입하려고 시도한다. • 팀장은 복잡하고 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 시각으로 단순화시켜 볼 수 있도록 도와준다. 	Podaskoff and MacKenzie (1994); Avolio and Bass (2004)
	역할과 목표의 명확화 계획, 정책 및 특정한 기대사항 등에 관해 구성원들에게 알려주고 해야 할 행동을 명확히 지시하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 팀원들이 해야 할 직무를 명확하게 알려준다. • 팀장은 팀원들에게 업무목표를 설정해준다. • 팀장은 정확한 업무수행의 기준을 유지한다. • 팀장은 기술적인 이슈들을 세부적으로 분업화하고 조정할 수 있다. • 팀장은 부서 내 뿐만 아니라 외부부서와 업무 협조시 업무수행 절차를 명확하게 해준다. • 팀장은 내가 가지고 있는 직무상의 문제점이나 필요한 내용을 잘 인식하고 있다. • 팀장은 팀원들의 직무 이외에 부가적으로 기대되는 역할을 팀원들에게 알려준다. 	Stogdill (1963); Hersey and Blanchard (1982); Podaskoff and MacKenzie (1994); Van Wart (2011)
	역할수락 리더십의 역할을 타인에게 미루는 것이 아니라 리더 자신이 적극적으로 리더십의 역할을 수행하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 명목상의 리더가 아니라 팀원들의 인식에 있어서 대표성을 갖는 리더로 인정받고 있다. • 팀장은 업무상 결과가 긍정적이든 부정적이든 결과에 대해서는 팀장이 책임을 진다. • 팀장은 팀장으로서의 책임을 회피하지 않고 필요한 행동을 적절히 취한다. • 도서관의 다른 직원들이 우리 부서의 팀장을 우리 팀의 실질적인 대표자로 인정하여 우리 부서와 업무협조가 필요한 경우 팀장으로서의 역할을 한다고 인정하고 있다. 	Stogdill (1963)

상위영역	하위영역 및 정의	질문항목	참고문헌
과업행태	문제해결 업무와 관련된 문제들을 식별하고 분석하며 다루는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 업무와 관련된 문제들을 확인, 분석, 처리할 수 있다. • 팀장은 문제해결을 위한 제안을 한다. • 팀장은 어려운 문제해결을 팀원에게만 맡기지 않고 해결을 위해 다른 부서의 팀장과 논의한다. • 팀장은 팀장의 권한 밖의 문제해결을 위해서는 도서관장에게 도움을 요청하고 도서관장으로 하여금 도울 수 있는 역할을 수행한다. 	Mumford (2000); Van Wart (2011); Jordan (2012)
	변화관리 조직의 방향, 구조, 주요한 과정 및 문화와 관련된 대규모 변화를 관리하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 부서 내의 소규모 변화까지 관리할 수 있다. • 팀장은 조직의 방향, 구조, 주요과정, 문화 등과 관련된 대규모 변화를 관리할 수 있다. • 팀장은 변화를 위해 위협을 감수한다. 즉 쉬운 방법만을 취하지 않고 실패를 두려워하지 않으며 대담하고 결단력 있게 행동한다. 	Van Wart (2011); Jordan (2012)
	의사결정 조직 측면에서 근본적인 가치 및 포함된 요소들을 이해하고, 적절한 의사결정의 틀을 구축함으로써 주요한 선택을 하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 근본적인 가치 및 그의 관련된 요소들을 이해함으로써 적절한 의사결정 틀을 구축하여 조직의 주요 결정을 내릴 수 있다. • 팀장은 다른 부서의 팀장과 더불어 도서관의 주요한 의사결정시 영향력을 발휘하여 자신이 원하는 방향으로 의사결정을 할 수 있다. • 팀장은 명확하고 공평한 의사결정을 한다. 	Van Wart (2011)
	요구조정 상충되는 요구를 조정하고, 조직을 분산시키는 요소들을 감소시키는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 팀 내의 상충되는 요구들을 효과적으로 조정한다. • 팀장은 다른 부서와의 요구 갈등을 감소시킬 수 있다. • 팀장은 도서관장의 요구와 팀원들의 요구사이에 조정이 필요할 때 중재 역할을 적절하게 할 수 있다. • 팀장은 도서관과 대학의 다른 부서나 기관의 이해가 상충될 때 최대한으로 도서관의 요구가 반영될 수 있도록 노력한다. 	Stogdill (1963); Jordan (2012)
	위임 구성원들과 중요한 권한과 책임을 공유하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 업무를 수행하기 위해서 필요한 책임과 권한을 충분히 팀원에게 위임한다. 	Stogdill (1963); Van Wart (2011); Jordan (2012)
대인행태	개별적인 지원 리더가 구성원들의 개인적인 욕구에도 관심을 기울이고, 지원적 분위기를 조성하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 나를 단지 도서관의 한 직원보다는 인격적인 개인으로 대대준다. • 팀장은 내가 다른 직원과 능력, 욕구, 희망이 다르다는 것을 인정해준다. • 팀장은 내가 장점을 살려서 사서로서 개인적 발전을 하도록 도와준다. • 팀장은 팀원 중에 소외당한 직원에게 관심을 보인다. • 팀장은 나의 개인적인 감정을 존중한다. • 팀장은 나의 개인적인 요구에 대해 사려깊게 행동한다. • 팀장은 대학에서 제공하는 복지혜택을 팀원들이 누릴 수 있도록 도와준다. 	Hersey and Blanchard (1982); Avolio and Bass (2004)
	배려 구성원들의 편안함, 복지, 직위 등을 고려하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 친절하고 쉽게 다가갈 수 있다. • 팀장은 부서에서 팀원들이 제안한 안건들이 실행되도록 한다. • 팀장은 도서관이나 부서의 변화에 대해 미리 알려준다. • 팀장은 팀원들과 상충되는 의견이 있을 때, 자신의 의견이나 행동이 잘못되었다고 판단한 경우는 자신의 과오를 인정하고 팀원들의 의견을 따른다. • 팀장은 자신의 행동을 기꺼이 설명한다. • 팀장은 항상 팀원들을 먼저 생각한다. 	Stogdill (1963); Riggs (2001)
	포용과 자유 구성원들의 창의성, 의사결정 및 행동을 허용하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 팀원들에게 업무를 할당 후, 업무에 대한 제량권을 허용한다. • 팀장은 팀원들이 문제해결시 스스로 판단하는 것을 허용한다. • 팀장은 팀원들이 스스로 최선이라고 일하는 방식으로 행동하게 한다. • 팀장은 팀원들이 내놓는 제안에 대해 수용적인 자세로 팀원들의 아이디어나 제안을 경청한다. • 팀장은 팀원들이 본인과 다른 의견을 제안하는 것을 허용한다. • 팀장은 팀원들이 최적의 판단을 내리기 위해 시행착오를 하는 것을 허용한다. 	Stogdill (1963); Podsakoff and MacKenzie (1994)

상위영역	하위영역 및 정의	질문항목	참고문헌
대인행태	갈등관리 구성원들의 다양한 형태의 불일치를 해결하고, 협력적인 대인관계를 구축하며, 갈등의 긍정적인 효과를 이용하는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 부서 내에서 갈등이 발생할 때 해결할 수 있다. • 팀장은 팀원들이 하나의 부서, 팀으로 인식하도록 해서 대립이나 갈등을 사전에 예방한다. • 팀장은 팀원들의 차이점을 조정하는 것을 돕는다. • 팀장은 팀원들이 밀접하게 친밀한 관계를 유지하도록 돕는다. • 팀장은 부서 내에서 팀원들 간에 건설적인 대인관계를 유지하고 갈등의 긍정적인 효과를 활용한다. 	Stogdill (1963); Podsakoff and MacKenzie (1994); Van Wart (2011)
	리더와 이용자와의 관계 도서관 이용자와 우호적인 관계를 유지하고 있는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 이용자가 서비스를 요청할 때, 적극적으로 도와주려는 태도를 지니고 있다. • 팀장은 팀원과 이용자 간에 갈등 상황이나 문제가 발생할 때 합리적인 방법으로 조정할 수 있다. 	Jordan (2012)
	리더와 하급자와의 관계 리더가 하급자인 구성원과 균형 있는 관계를 유지하고 있는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 부서의 모든 팀원들을 동등하게 대한다. • 팀장은 팀원들이 예측가능하게 행동한다. • 팀장은 팀원들과 업무상 우호적인 관계를 유지하고 있다. • 팀장은 팀원들을 도와 업무수행에 방해가 되는 부서 내외의 문제들을 해결하도록 도와준다. • 팀장은 팀원들을 도와 부서 내에서 만족감을 느끼도록 한다. • 팀장은 팀원들이 내놓은 제안에 대해 호의적인 반응을 한다. • 팀장은 팀원들과 적극적으로 의사소통을 한다. • 팀장은 팀장이 가지고 있는 권력을 이용하여 도와줌으로써 업무상의 문제를 해결해준다. • 팀장은 직위에 부여된 공식적인 권한과는 상관없이 팀장의 희생을 무릅쓰고 팀원들을 곤란한 상황에서 나올 수 있도록 도와준다. 	
	리더와 상급자와의 관계 리더가 리더의 상사와 충심의 관계를 유지하고 있고, 상사에게 영향력을 행사할 수 있는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 도서관장과 우호적인 관계를 유지하고 있다. • 팀장은 도서관장과 충심의 관계를 유지한다. • 팀장의 제안에 대해 도서관장은 우호적으로 행동한다. • 팀장은 도서관장의 권한이 필요한 사안이 발생할 때, 도서관장이 팀원들을 도와 행동하도록 한다. • 팀장의 의견은 도서관장에게 비중있게 영향을 미친다. • 팀장은 팀장의 요구사항을 도서관장으로부터 승인 받는다. 	Stogdill (1963)
	리더와 대학본부와의 관계 리더가 대학본부와 우호적인 관계를 유지하고 있는 것	<ul style="list-style-type: none"> • 팀장은 대학본부의 팀장 및 직원과 우호적인 관계를 유지하고 있다. • 팀장은 도서관과 대학본부의 특정 부서와 협력관계가 필요할 때, 적절한 역할을 수행할 수 있다. • 팀장은 도서관의 특정 사업과 관련해서 예산증대나 재정적 지원을 받도록 대학본부 관계자들을 설득할 수 있다. 	Van Wart (2011); Jordan (2012)

