

공공도서관 조직의 리더쉽에 관한 연구*

- 부산직할시 및 경상남도 지역의 공공도서관을 중심으로 -

정 춘 화**

< 목 차 >

I. 서 론	2. 자료 분석 방법
II. 리더쉽에 관한 이론	3. 연구도구
1. 특성 이론	4. 연구의 한계
2. 상황 이론	V. 결과 및 해석
3. 행동 이론	1. Leader와 부하 관계
III. Fiedler의 컨틴전시 이론	2. 과제 구조
1. LPC의 측정 및 해석	3. 직위 권한
2. 상황 이론	VI. 결 론
3. LPC와 상황의 조합	
IV. 연구방법 및 한계	
1. 표본	

I. 서 론

오늘날 그 조직의 성패를 좌우하는 중요한 요소중의 하나가 리더쉽이라는 사실은 누구나 인정할 것이다. 특히 현대조직론의 주요관심이 인간관계 관리에 집중되면서부터 리더쉽 개발을 통하여 조직의 웅집력을 높이고 생산력의 향상을 도모하고자 하는 것이 주요 과제가 되고 있다.

이러한 리더쉽에 대한 지금까지의 연구는 leader의 단일속성이나 속성유형 또는 특정한 형태의 유형이 어느 정도의 조직성과를 보장하는가를 중심으로 이루-

* 이 논문은 1991학년도 동의대학교 학술연구조성비에 의하여 연구되었음.

** 동의대학교 인문대학 문현정보학과 조교수

어져 왔다. 그러나 최근의 연구는 어떤 리더쉽형태론이 또는 leader의 성격이 어떤 특수한 상황하에서 가장 효과적인가에 치중하고 있다. 그 대표적인 이론이 Fiedler의 컨틴전시이론(Contingency Theory)이다. 이 이론에 의하면 집단의 효과는 leader의 유형과 상황적 요인에 따라 달라지며 이 두가지 요인이 적절하게 관련될 때 리더쉽 효율이 높아진다는 것이다. 또한 leader는 자신의 유형을 분석하고 상황적 요인이 자신에게 유리한가 불리한가에 따라 리더쉽 유형을 알맞게 변화시켜야 효과적이라는 것이다.

Fiedler의 컨틴전시이론을 우리나라 공공도서관 조직에 적용함으로써 어떤 리더쉽유형이 조직의 효율성에 더 적합한가를 추출해 낼 수 있을 것이다. 현재 우리나라 공공도서관 조직은 서무과·사서과·열람과의 3개과로 조직되어 있으며 서무과를 제외한 나머지 2개과의 구성원은 사서직으로 임용되고, 상위직 또한 사서직으로 임용된다. 그러나 관장의 경우 아직까지 행정직으로 임용되고 있는데 새로 개정된 도서관진흥법에서 1996년 1월 1일 이후부터는 사서직으로 임용하도록 명시되어 있어¹⁾ 조직의 상황이 변화될 것으로 예상된다. 이러한 공공도서관 조직상황에 효과적인 리더쉽 유형이 어떤 것인가를 파악해 본다는 것은 우리나라 공공도서관 조직의 발전을 위해서도 다소나마 보탬이 될 수 있을 것으로 본다.

따라서 본 연구의 목적은 우리나라 공공도서관조직의 리더쉽을 분석하기 위한 것으로써, 이를 위하여 Fiedler의 컨틴전시이론을 적용시켜 현재 변화하고 있는 공공도서관 조직에 있어서 leader와 부하관계, 과제구조, 직위권한의 형태등을 평가하여 이 세가지 상황 요소의 정도에 따라서 어떠한 리더쉽 유형이 조직업무를 보다 더 효과적으로 수행할 수 있는가를 조사 연구하는데 있다.

1) 도서관진흥법시행령 부칙 제3조.

II. 리더쉽에 관한 이론

리더쉽이란 주어진 상황속에서 목표달성을 위하여 개인 또는 집단의 모든 활동에 영향을 주는 과정²⁾으로 정의할 수 있으며 이러한 리더쉽연구에 관한 대표적 이론으로써 특성이론, 상황이론, 행동이론을 들 수 있다.

A. 특성이론

특성이론(Traits Theory)은 초기의 리더쉽연구로써 일명 자질론 또는 속성이론이라고도 하며 이 이론의 핵심은 natural leader 즉 leader는 태어난다는 것으로써 범인(凡人)과는 달리 leader는 천부적으로 몇 가지 특성을 가진다는 것이다. 1920~1950년 사이에 실시된 여러 연구결과 leader는 물리적 특성(신장·외모·에너지), 개성(자존심·지배성·감정적 안정성), 능력(일반적지성·화술·독창성·사회적 통찰력)등에서 범인과 다르다는 것이다. 한편 최근 들어 Stogdill은 여러 차례의 연구를 통하여 가장 성공적인 leader의 특성을 자질(Traits)과 기술(Skill)의 두가지 관점에서 파악하였다.³⁾(<표1>참조)

Stogdill의 연구를 전후하여 K.Davis의 특성이론연구⁴⁾, AT & T (American Telephone and Telegraph Company)의 Bray, Campbell & Grant에 의해 실시된 평가센타 연구⁵⁾, Miner의 관리적 동기부여 연구(Managerial Motivation)⁶⁾

- 2) Hersey, P., and Blanchard, K.H, *Management of organizational Behavior*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J : Prentice - Hall, 1977), P.89.
- 3) Stogdill, R.M, *Handbook of Leadership : A Survey to theory and research* (New York : Free Press, 1974), P.81.
- 4) Davis, keith, *Human Relation at Work*, 4th ed. (New York : McGraw-Hill, 1972).
- 5) Bray, D.W., Campbell, R.T., and Grant, D.L., *Formative Years in Business : A long term AT & T Study of managerial lives* (New York: wiley, 1974).
- 6) Miner, J.B., "Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness," *Personnel Psychology*, 31(1978), PP.739-760.

< 표 1 > 성공적인 leader의 특성

자 질 (Traits)	기술 (Skills)
상황에의 적응력	총명함
사회적 환경에의 민첩성	관념적 기술
아심적·목적지향적 자질	창의성
공격성	사교성 및 재치
협조성	예술의 유창함
결단력	집단과제에 대한 지식
신뢰성	관리 능력
지배성	설득력
활동성	사회성
끈기	
자신감	
스트레스의 극복	
책임감	

McClelland의 관리적 동기부여연구⁷⁾ 등이 실시되었다.

도서관리더쉽의 특성이론에 관한 대표적 연구로써 Jone Adams Lowe 와 Mumford and Rogers 의 연구를 들 수 있다. Lowe는 도서관 관리자에게 요구되는 자질로써 질서정연함(정리정돈), 언어와 행동의 온화함, 정직성, 공명정대함, 시간감각, 업무처리의 신속성, 균형감각 등등을 기술하고 있으며,⁸⁾ Mumford and Rogers는 업무수행능력, 상식, 공정성, 인간성, 충성심, 용기, 개인성등을 요구하고 있다.⁹⁾

이상의 특성이론은 특히 대규모 조직의 관리자 및 경영자의 선발 및 승진에 주로 적용될 수 있으며 관리적 동기부여, 개성, 대인관계기술, 관념적 기술등에

7) McClelland, D.C., "N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study," *Journal of Personality and Social Psychology*, (1965.1), pp.389-392 : idem, McClelland, D.C., Power : the inner experience (New York : Irvington, 1975).

8) Lowe, J.A., *Public Library Administration* (Chicago : ALA, 1928).

9) Mumford, L.Q., and Rogers R., "Library administration in its current development," *Library Trends*, 7 (1959), pp.357-367.

관한 중요정보를 제공해 준다.¹⁰⁾ 그러나 이 이론은 leader의 훈련 문제와 leader의 특성을 수량적으로 측정할 수 있는 과학적 방법의 결여로 인하여 일관성 있는 결과가 추출되지 않고 있다는 문제점이 제기되고 있다.

B. 상황이론

특성이론이 상황을 고려하지 않고 단지 leader의 개인적 특성만을 중요시 한다면 반하여 상황이론 (Situational Theory)은 leader와 특정 상황변수와의 상호작용에 연구의 초점을 둔 이론으로써 리더쉽의 주된 결정요소가 leader의 특성에 있는 것이 아니라 leader가 처해 있는 조직상황에 있다고 보는 견해이다.

그렇다면 상황요인은 어떤 것인가을 살펴 보면 Tannenbaum과 Schumidt는 다음의 4가지 상황요인을 주장하였다.

- ① 조직의 유형 : 조직이 가지고 있는 가치 및 전통
- ② 집단의 효율성 : 특정집단의 공통적 작업경험, 집단구성원의 신뢰도
- ③ 업무 자체의 성질 : leader의 권한위임의 정도 및 전문가로부터의 조력의 정도를 결정한다.
- ④ 시간의 압박 (leader의 의사결정에 필요한 시간)¹¹⁾

F.Luthan은 다음의 10가지를 들고 있다.

- ① 조직의 연혁 및 leader의 연령, 경력, 재임기간등.
- ② 조직이 활동하고 있는 지역사회.
- ③ 조직에 필요한 특수한 작업조건.
- ④ leader가 담당하고 있는 조직의 심리적 풍토.
- ⑤ 지도하고 있는 업무의 종류.

10) Yukl, Gary A., *Leadership in organization* (N.J.: Prentice-Hall, 1981), p.89.

11) Tannenbaum, Robert and Schumidt, Warren H., "How to choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review*, May-June (1973), pp.178-179.

- ⑥ 지도하에 있는 조직의 규모.
- ⑦ 조직성원의 협력이 필요한 정도.
- ⑧ 지도하는 부하의 문화적 기대.
- ⑨ 조직성원의 개성.
- ⑩ leader의 의사결정에 허용될 수 있는 시간.¹²⁾

이상에서 보는 바와 같이 leader의 행동은 언제나 상황에 의해 제약을 받고 또한 변화하고 있다. 따라서 leader는 항상 정확한 상황의 판단이 요구되며 변화하는 상황에 적응할 수 있는 능력과 자질이 요구된다.

이러한 상황이론의 대표적 연구로는 Fiedler의 컨틴전시이론¹³⁾, Hersey and Blanchard의 상황이론,¹⁴⁾ House의 경로·목표이론(path-goal theory)¹⁵⁾ 등이 있다. 특히 Fiedler의 컨틴전시이론은 대표적 상황이론이며 본 연구를 위한 이론적 배경으로써 다음 장에서 상세히 기술할 것이다.

C. 행동이론

1950년대에 들어와서 특성이론에 대한 문제점이 제기됨에 따라 leader의 행동에 연구의 초점을 두는 행동이론(Behavioral Theory)이 대두하게 되었다. 이 이론은 leader의 행동을 근거로 해서 어떠한 유형의 leader가 가장 높은 성과를 가져올 수 있는가를 연구하는 것으로써 리더쉽행동을 과제지향적(task-oriented)과 관계지향적 (relationship-oriented)이라고 하는 양차원의 연속선(continuum) 위에 존재하는 것으로 보고 있다. 행동이론의 대표적 연구로는 Ohio 주립대학

12) 강정태, 「현대경영조직론」(서울: 박영사, 1987), p. 313.

13) Fiedler, F.E., "A Contingency model of leadership effectiveness," In L. Berkowitz ed., *Advances in Experimental Social Psychology* (New York : Academic Press, 1964) ; idem, Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York : McGraw - Hill, 1967).

14) Hersey, P. and Blanchard, K.H., op. c.t.

15) House, R.T., "A Path-goal theory of leader effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971), pp. 321-339. ; idem, House, R.T., and Mitchell, T.P., "Path-goal theory of leadership," *Contemporary Business*, 3(Fall 1974), pp.81-98.

의 연구와 Michigan 대학의 연구가 있다.

1. Ohio주립대학의 연구

1940년대 후반 Ohio주립대학에서 실시된 이 연구는 leader의 행동이 크게 배려(Consideration)와 조직구조만들기(Initiating Structure)로 이루어지고 있음을 분석하였다. 배려란 leader의 지지, 우호적인 분위기, 배려, 종업원과의 상담, 종업원의 관심사의 대변, 종업원과의 개방적 커뮤니케이션, 종업원의 기여도의 인정등 “관계지향적” 행동을 의미하며 조직구조만들기란 지시·명령, 역할규명, 계획·조정, 문제해결, 불충분한 업무 비판 등 “과제 지향적” 행동을 의미한다. 이 상의 2개의 독립된 차원을 결합하여 leader 유형을 높은 배려와 높은 조직구조만들기, 높은 배려와 낮은 조직구조만들기, 낮은 배려와 높은 조직구조만들기, 낮은 배려와 낮은 조직구조만들기 등의 4가지로 구분하였으며 이중 높은 배려와 높은 조직 구조만들기 유형이 가장 효과적인 것으로 생각되었으나 연구결과 최선의 유형은 없는 것으로 나타났다.¹⁶⁾

Dragon은 Ohio주립대학의 모델을 토대로 하여 대규모 공공도서관사서 166명을 대상으로 leader의 행동을 조사한 바 도서관의 경우 배려보다는 조직구조만들기 행동이 더 중요한 것으로 나타났으며 전문직 사서보다 비전문직 사서의 경우가 더 높았고 다른 직종에 비해 사서직은 조직구조만들기의 비중이 높게 나타났다.¹⁷⁾

16) Stogdill, R.M., and Coons, A.E., eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957) ; idem, Fleishman, E.A. and Harris, E.F., "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievance and Turnover," *Personnel Psychology*, 15 (1962), pp.43-56 ; idem, Kerr, Steven, Schriesheim, Chester A., Murphy, Charles J., and Stogdill, R.M., "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (1974), pp. 62-82.

17) Dragon, A.C., "Leader Behavior in Changing Libraries," In *Strategies for Library Administration : Concepts and Approaches*, ed by Charles R. McClure and Alan R. Samuels (Littleton : Libraries Unlimited, 1982), pp. 96-109.

2. Michigan 대학의 연구

1950년대 Michigan 대학에서 실시된 이 연구는 어떠한 리더쉽 행동이 효과적인 집단성과를 유도하는가를 주로 규명하려는 것으로써 연구 결과 리더쉽 유형을 종업원지향적(employee oriented)유형과 생산지향적(task oriented)유형의 2 가지로 구분하였다. 종업원지향적 유형은 종업원의 개성, 욕구, 관심사, 자율성 등 인간관계적 측면을 중시하며 생산지향적 유형은 과제에 대한 철저한 감독이나 과제달성을 더 중시하는 유형의 leader를 말한다. 이 연구에서 초기에는 위 2가지 유형중 어떤 것이 더 효율적인 것인가를 규명하지 못하였으나 후기의 연구결과에 의하면 생산지향적 유형 및 종업원지향적 유형 모두가 생산성의 증가를 가져온 것으로 나타났다. 그러나 종업원의 직무만족도는 종업원지향적 유형이 더 높게 나타났으며 결과적으로 볼 때 종업원지향적인 리더쉽이 생산지향적 리더쉽보다 더 효과적인 것으로 볼 수 있다.¹⁸⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 행동이론은 리더쉽 유형을 개발하였으나 가장 효과적인 유형이 어떤 것인가는 분석하지 못하였다

III. Fiedler의 컨틴젼시이론

Fiedler의 컨틴젼시이론은 상황이론의 대표적 연구로써 LPC의 측정 및 해석, 상황요인, LPC와 상황의 조합등의 3가지 측면에서 분석하고자 한다.

A. LPC의 측정 및 해석

LPC(The Least Preferred Co-worker) 점수는 집단구성원들이 같은 업무를 수행해 온 동료 노동자를 어떻게 생각하며, 최소한 성공적으로 업무를 수행할

18) Likert, Rensis, "Foreward," In Daniel Katz, Nathan Maccoby, and Nancy C. Mose, *Productivity, Supervision and Morale in An office Situation* (Michigan : Survey Research Center, University of Michigan, 1950) 강정대, op.cit, pp.309-10에서 재인용.

수 있었던 leader에 대해 어떠한 관심을 가지고 있는가 하는 것을 측정한다. 다시 말하면 상극자(相克者)간에 존재하거나 인정된 공통성(Assumed Similarity Between Oppositors)을 나타내주는 ASO 와 가장 덜 좋아하는 동료 노동자(Least Preferred Co-worker, LPC)를 나타내 주는 득점에서 이루어진다. ASO 는 leader가 가장 좋아하는 부하 노동자에 대한 지각과 가장 싫어하는 자에 대한 지각간에 유사성의 정도를 계산하고 LPC 는 leader가 가장 불량하게 생각하는 노동자를 호의적으로 지각하는 정도를 계산한다. LPC평가표는 모두 16개 질문으로 되어있으며 8분척도로 되어 있다. (<표2> 참조)¹⁹⁾

LPC점수가 높은 leader는 되도록 대인관계(인간관계)를 좋게 유지하려는 데 관심이 높으며 과제달성을 2차적 관심사로써 이런 유형을 인간관계지향적 leader라 하며, 반대로 LPC 점수가 낮은 leader는 과제달성에 더 많은 관심을 갖는 경향이 있으며 대인관계는 2차적 관심사로써 이런 유형을 과제지향적 leader라 한다. LPC 점수가 높다는 것은 leader가 가장 싫어하는 동료를 매우 호의적으로 생각하고 있다는 것을 의미하므로 과제 달성보다 대인관계를 더욱 중요시하기 때문에 싫어하는 동료 즉 능력 없는 동료에 대한 평가가 낮아진다고 보는 것이다.²⁰⁾

< 표 2 > LPC 점수 측정표

당신이 당신과 같이 일하는 동료중에서 가장 일을 잘 못하는 사람을 생각하십시오. 그 사람은 지금 당신(리더)과 같이 일을 하는 사람일 수도 있고 과거에 일을 같이 했던 사람이어도 괜찮습니다.

그는 당신이 가장 싫어하는 사람일 필요는 없으나, 과업을 달성하는 데 가장 어려움이 많은 사람이어야 합니다. 생각한 사람에 대해 아래 사항을 느낀대로 적어 주십시오.

19) Fiedler, F.E.,(1967), op cit., p.41.

20) Ibid, p.45.

즐겁다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 즐겁지 않다
친절하다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 친절하지 않다
거절한다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 받아들인다
유능하다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 쓸모없다
비열성적이다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 열성적이다
긴장하고있다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 이완되어 있다
사이가 멀다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 사이가 가깝다
냉담하다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 온화하다
협동적이다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 협동적이 아니다
지지한다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 적대적이다
권태롭다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 흥미있다
잘 다룬다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 잘 어울린다
자신에 차있다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 망설인다
능률적이다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 비능률적이다
우울하다	: 1 : 2 : 3 : 4	: 5 : 6 : 7 : 8	: 쾌활하다
개방적이다	: 8 : 7 : 6 : 5	: 4 : 3 : 2 : 1	: 경계한다

B. 상황요인

Fiedler는 leader가 처해 있는 상황을 leader와 부하관계 (Leader-Member Relaiions), 과제구조(Task Structure), 직위권한(Position Power)의 3개 요인으로 분석하고 있다.

첫째, leader와 부하관계는 leader의 권력과 영향력을 결정하는 가장 중요한 상황요인으로써 leader가 부하들로부터 받는 신뢰와 충성의 정도를 나타낸다. 따라서 leader와 부하와의 관계는 부하가 leader를 인정하고 수용하느냐의 sociometry 호감도 (예: 조직내에서 같이 일하고 싶은 노동자 또는 관리자를 지

적하게 하는 것) 과 집단분위기로써 나타낼 수 있다.²¹⁾

둘째, 과제구조는 Fiedler의 상황요인중 두번째로 중요한 것으로써 부하가 수행하는 과제가 단순하고 일상적인가 아니면 복잡하고 어려운가에 대한 정도를 말한다. Fiedler는 과제구조를 평가하기 위해 목표의 명확성(good clarity), 목표 수행방법의 다원성(good-patch multiplicity), 의사결정의 입증가능성(decision verifiability), 의사결정의 구체성(decision specificity)등의 4가지 요인을 이용하고 있다.

- ① 목표의 명확성 : 일을 완수하는데 필요한 요건이 그 일을 수행하는 자에게 분명히 알려지고 있으느냐와 관계한다.
- ② 목표수행방법의 다원성 : 업무수행에 많은 절차와 차선의 방법이 있느냐와 관계한다.
- ③ 의사 결정의 입증가능성 : 의사 결정의 정확성이 권위있는 자료나 논리적 절차 또는 feedback 될 때 보여 주는 입증가능성 정도를 말한다.
- ④ 의사결정의 구체성 : 과제가 내포하고 있는 정확한 의사결정이 한 가지 이상 존재할 수 있는 상황에 관계한다.²²⁾

셋째, 직위권한은 leader가 부하의 행동에 영향을 어느 정도 미칠 수 있는 가를 나타내는 것으로 Fiedler는 Hunt의 조사연구결과를 토대로 leader의 직위권한을 측정할 수 있는 요인을 다음과 같이 제시하고 있다.

- ① 감독이 부하의 보상, 처벌을 독자적으로 할 수 있는지 또는 감독이 상관에게 권고할 수 있는지.
- ② 감독이 부하의 승진·강등을 독자적으로 할 수 있는지 또는 상관에게 권고할 수 있는지.
- ③ 감독의 특수지식이 부하들이 하는 일을 진행시키는 방법을 결정할 정도인지.
- ④ 감독이 부하가 하는 일에 관한 특별지시권을 가지고 있는지.

21) 윤우곤, “한국관료조직에 있어서 효과적인 Leadership 유형에 관한 고찰,” 『성대 사회과학 논문집』, 제15집(성균관대학교 사회과학 연구소, 1977), p.103.

22) Ibid., pp.104-105.

- ⑤ 부하의 동기 유발을 시키는 것이 감독의 중요 책임중의 한 부분인지.
- ⑥ 감독이 부하의 업무수행에 관한 지식을 많이 가지고 있는지.
- ⑦ 부하의 업무 수행을 평가하는 것이 감독의 중요 업무인지.
- ⑧ 감독이 부하의 일을 감독·평가할 능력이 있는지.
- ⑨ 감독이 필요한 경우 부하의 일을 대신하여 마칠 수 있고 이를 수행하기 위한 충분한 시간을 가질 수 있을 정도로 감독 자신의 일과 부하들의 일을 알고 있는지.
- ⑩ 감독이 조직으로부터 부하와 구별되는 공식명칭을 부여받고 있는지 등이다.²³⁾

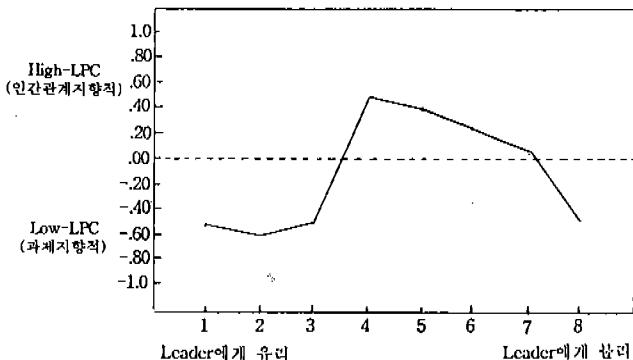
C. LPC와 상황의 조합

Fiedler는 많은 연구결과, ASO와 LPC 점수에 의해 결정된 리더쉽 유형과 집단성과간에 상관관계가 있다는 사실을 발견하였다. Fiedler는 앞에서 기술한 바와 같이 상황은 leader와 부하 관계, 과제 구조, 직위권한의 3가지 요소로 될 수 있으며, 이 세가지의 요소가 좋은 경우에 상황이 leader에게 유리하다고 보았다. 즉 leader 와 부하간의 관계가 좋고, 직무가 고도로 조직화 또는 구조화되어 있으며 리더쉽의 공식적 권한이 강한 경우는 상황이 유리하며 그 반대인 경우는 상황이 불리하다고 보았다. Fiedler에 의하면 상황이 매우 유리하거나 매우 불리할 때에는 과제지향적 leader가 가장 효과적이며 상황이 약간 유리 또는 약간 불리한 경우에는 인간관계 지향적 leader가 가장 효과적이라는 것이다.

Fiedler는 많은 연구를 통해 상황의 유리성 및 불리성을 8가지로 분류하였는데 <표3>은 이 사실을 나타내 주고 있다. <표3>에서 횡축은 상황의 유리성과 불리성을 표시하며 종축은 LPC 점수와 집단성과와의 상관관계를 나타낸다. 여기서 상황이 아주 유리한 경우 (상황1, 2, 3)와 아주 불리한 경우(상황 8)는 과제지향적 리더쉽 (LPC 점수가 낮은 경우)이 효과적이며 반면에 상황이 leader

23) Ibid., pp.105-106.

에게 다소 유리하거나 다소 불리한 경우 (상황 4, 5, 6, 7)에는 관계지향적 리더쉽 유형(LPC 점수가 높은 경우)이 효과적임을 알 수 있다.

< 표 3 > Leader의 LPC 점수와 집단성과와의 관계²⁴⁾

Leader와 부하관계	좋음	좋음	좋음	나쁨	나쁨	나쁨	나쁨	나쁨
과제 구조	구조적	구조적	비구조적	비구조적	구조적	구조적	비구조적	비구조적
직위 권한	강함	약함	강함	약함	강함	약함	강함	약함

이상에서 살펴본 바와 같이 Fiedler의 컨틴전시이론은 상황 요인에 따라 효과적인 리더쉽 유형을 도출해냄으로써 리더쉽의 효율성을 증대시킬 수 있는 지침을 제공해 주었다는 점에서 공헌도를 인정받고 있다. 그러나 한편으로 몇 가지 문제점도 지적되고 있다.

첫째, 측정된 LPC 점수의 의미가 무엇이냐는 것이다. Fiedler는 LPC 점수의 해석에 있어서 초기연구와 후기연구에서 의미가 변화하였으며 이론적 근거가 확박하다는 비판이 있다.²⁵⁾

둘째, LPC 점수와 집단행동간의 상관관계가 통계적으로 유의성이 없다는 것

24) Fiedler, F.E., and Chemers, M.M., Leadership and Effective Management (Glenview, Ill : Scott Foresman, 1974), p.80.

25) 윤덕현, "리더쉽에서의 컨틴전시 모형에 관한 연구," 「경상논집」, 제2권 (충남 대학교 산경대학 부설 경영경제 연구소, 1980), p.49.

이다. 즉 상황이 leader에게 유리한가 불리한가를 8가지로 구분하고 있는데, 이에 대한 이론적 근거가 불충분하다는 것이다.

셋째, 상황분석을 위해 사용한 3가지의 상황변수의 비중치(weight)가 명확한 기준이 결여되어 있다.

넷째, leader의 유형과 상황변수(특히 leader와 부하와의 관계)가 미흡하다. 시간이 지남에 따라 leader와 부하의 관계가 달라지는 점을 고려하지 않고 있다.²⁶⁾

다섯째, leader의 유형을 측정하는데 일차원적(unidimensional)척도를 사용하고 있다. leader는 과제지향적이면서 동시에 인간관계지향적일 가능성이 있다. 즉 leader의 유형을 과제지향적이거나 인간관계지향적인 유형의 하나로만 보고 있다는 것이다.²⁷⁾

IV. 연구방법 및 한계

A. 표 본

본 연구의 방법은 부산직할시 및 경상남도에 소재하고 있는 16개 공공도서관의 사서과와 열람과의 남녀 사서 200명을 대상으로 설문지를 배포하였다. 그러나 과장 및 관장은 배포대상에서 제외시켰다. 모두 143매를 회수하여 회수율은 71.5%이며 응답 표시가 불완전한 32매를 제외한 111매를 대상으로 분석하였다. 1991년 한국도서관통계에 의하면 우리나라 공공도서관의 전문직 사서는 1,093명²⁸⁾으로써 본 연구의 표본은 전체의 약 10%에 해당된다.

본 연구의 표본으로 선정한 16개 공공도서관은 직원의 규모에 있어서 비슷할 뿐만 아니라 선정지역내의 다른 공공도서관에 비해 직원의 규모가 다소 큰 시립 및 도립공공도서관들로 구성되어 있다.

26) Yukl, Gary A., op. cit., p.139.

27) 윤덕현, op. cit., p.49.

28) 한국도서관협회, 「한국도서관통계」(서울 : 한국도서관협회, 1991), p.10.

분석된 세부적인 내용은 <표4>, <표5>, <표6>, <표7>, <표8>, <표9>와 같다.

< 표 4 > 성 별

성 별	인원 수 (N)	백 분 율 (%)
남	5	4.50
여	106	95.49
계	111	100

< 표 5 > 연 령

성 별	인원 수 (N)	백 분 율 (%)
25 세 이하	21	18.91
26 - 30	47	42.34
31 - 35	36	32.43
36 - 40	6	5.40
41 - 45	0	0
46 - 50	1	0.90
계	111	100

< 표 6 > 자 격 증

성 별	인원 수 (N)	백 분 율 (%)
2급 정사서	62	55.85
준사서	49	44.14
계	111	100

< 표 7 > 소속업무부서

소속업무부서	인원 수 (N)	백 분 율 (%)
사서과	37	33.33
열람과	74	66.66
계	111	100

< 표 8 > 근 무 년 한

근 무 년 한	인 원 수 (N)	백 분 율 (%)
1 년 미 만	12	10.81
1 - 5	54	48.64
6 - 10	35	31.53
11 - 15	10	9.00
계	111	100

< 표 9 > 직 급

직 급	인 원 수 (N)	백 분 율 (%)
10 급	14	12.61
9 급	25	22.52
8 급	38	34.23
7 급	18	16.21
6 급	16	14.41
계	111	100

B. 자료 분석 방법

수집된 자료는 컴퓨터 프로그램화하여 MV 15000 Model 20 기종의 컴퓨터에 입력시켜 분석하였고, 프로그램은 SAS 통계 패키지를 사용하였다. 즉 설문지의 개개문항에 대한 반응도를 통계하여 평균(M)을 낸 다음에 평균에 대한 분산이 어느 정도인지 알아보기 위해 표준편차(SD)를 사용하였다.

C. 연구 도 구

본 연구를 위해 사용한 측정도구는 1981년 김완선²⁹⁾이 「한국관료조직의

29) 김완선, "한국관료조직의 Leadership 상황 분석," (성균관대학교 경영행정대학원 석사학위논문, 1981)

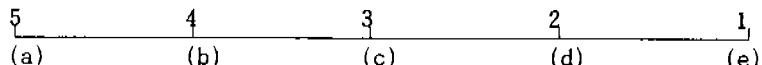
Leadership 상황분석』이라는 그의 논문에서 작성한 설문지로써 Fiedler의 컨틴전시이론의 Leadership 상황요소 즉 leader와 부하관계, 과제구조, 직위권한의 개념을 파악하는데 필요한 부분을 발췌하거나 또는 여러 학자의 논문을 참조하여 인용 작성한 것이다.

설문지의 문항은 각 상황요소별로 5문항씩으로 전체 15문항으로 구성되어 있다. 여기서 설문지의 일례를 소개하면 다음과 같다.

다음 설문을 읽으시고 귀하가 옳다고 생각하시는 항목에 V표를하여 주십시오.

(1) Leader 와 부하관계

- 1) 상관과 부하와의 관계는 직무 수행상에 있어서 단순한 상하관계 이상의 어떤 관계를 내포하는 것으로 생각하십니까?



그렇다 대체로 그런편이다 모르겠다 대체로 그렇지않다 그렇지 않다

D. 연구의 한계

본 연구는 공공도서관 조직의 리더쉽을 조사함에 있어 부산직할시 및 경상남도 소재의 16개 공공도서관에 근무하는 사서 111명만을 대상으로 하였기 때문에 연구의 결과가 우리나라 전체 공공도서관 사서들의 의견을 대변해 준다고는 볼 수 없다.

V. 결과 및 해석

A. Leader와 부하관계

leader와 부하관계는 leader가 부하들로부터 받는 신뢰와 충성의 정도를 나타내는 것으로써 leader의 권력과 영향력을 결정하는 가장 중요한 상황요소이다. 따라서 leader와 부하와의 관계는 부하가 leader를 인정하고 수용하느냐의 sociometry 호감도와 집단분위기로써 나타낼 수 있다. leader와 부하관계를 평가하기 위하여 다음 5문항을 사용하였다.

설문(1) : 상관과 부하와의 관계는 직무 수행상에 있어서 단순한 상하관계 이상의 어떤 관계를 내포하는 것으로 생각하십니까?

설문(2) : 상관과 부하와의 관계는 가장과 가족의 상하관계의 의미를 내포하고 있다고 생각하십니까?

설문(3) : 상관과 부하와의 관계가 우호적이라고 생각하십니까?

설문(4) : 조직내의 분위기가 온화하다고 생각하십니까?

설문(5) : 조직내에 파벌과 심한 알력이 많고 협조가 잘 안된다면, 그 이유가 내집단성향 때문이라고 생각하십니까?

(내집단성향이란 심리적으로 자기가 소속하고 있다고 느끼는 단체나 개인을 중심으로 1·2·3 순으로 구분하여 이해 관계의 정도에 따라 무조건 응호하며 지지하는 반면, 자기가 속하고 있지 않다고 생각하는 집단 외 자에게는 무조건 반대하며 거부하는 성향을 말함)

< 표 10 > Leader와 부하 관계에 대한 전체 사서의 반응

구 분 설 문	응답자 수 (N)	평 균 (M)	표준 편차 (S D)
1	111	3.64	1.31
2	111	2.30	1.44
3	111	3.57	1.10
4	111	3.67	1.02
5	111	3.05	1.44

< 표 11 > Leader와 부하관계에 대한 부서별 반응

사 서 과 N (37)			
열 랍 과 N (74)			
설 문	평 균	설 문	평 균
1	3.81	1	3.55
2	2.51	2	2.18
3	3.81	3	3.44
4	3.81	4	3.59
5	3.32	5	2.91

위의 <표 10>에서 나타난 바와 같이 설문(1)의 경우 상관과 부하와의 관계가 직무 수행상의 단순한 상하관계 이상의 어떤 관계를 내포하는가에 대해서 평균 3.64라는 긍정적인 반응을 보였다. 즉 응답자의 반응이 “대체로 그런편이다”라는 것이다. 이 사실은 공공도서관 조직에 있어서 상관과 부하와의 관계는 단순한 상하관계가 아니라 그 이상의 어떤 관계로 인식되고 있다는 것이다.

설문(2)는 설문(1)을 좀 더 구체적으로 설명해 주고 있는데, 즉 상관과 부하와의 관계가 가장과 가족의 상하관계의 의미를 내포하고 있는가에 대해서 “대체로 그렇지 않다”(2.30)라는 부정적인 반응을 보였다. 가장 및 가족의 상하관계라 함은 우리나라 관료들의 전통적인 행태인 가족주의 경향을 의미하며 가부장(家父長)을 정점으로 하는 혈연적 유대관계에 바탕을 둔 것으로써 상관을 직무상의 상급자라기 보다는 부모나 형으로 인식하고 무조건적인 충성을 요구하는 경향을 의미한다. 그 결과로써 정책과정에서 객관성과 합리성이 저하되고, 공사 혼동

및 공직사유화 경향을 조장하게 된다.³⁰⁾

이상의 설문(1)과 설문(2)의 결과로써 볼 때 우리나라 공공도서관 사서들은 상관과 부하와의 관계를 단순한 상하관계 이상의 어떤 관계로 인식은 하고 있으나 가장과 가족의 상하관계로는 생각지 않는다고 함으로써 관료들의 전통적인 성향에서 점차 탈피하고 있는 것으로 보여진다. 이같은 사실은 최근에 실시된 정동근의 관료행태연구³¹⁾에서도 나타나고 있어서 주목할 만한 사실이라 하겠다.

설문(3)에서 상관과 부하와의 관계가 우호적이라고 생각하느냐에 대해서 대체로 우호적(3.57)이라고 반응하였다. 그러나 <표 11>에서 보는 바와 같이 부서별 반응에 있어서 다소 차이가 나타난다. 즉 사서과(3.81)의 경우가 열람과(3.44)보다 더 우호적이라 할 수 있겠다. 그런데 우호적인 상하관계가 이루어지기 위해서는 상관의 부하에 대한 배려, 동기부여 제공, 자율성 부여, 개방적 커뮤니케이션의 실시, 기여도의 인정등과 같은 인간관계적인 측면에서의 노력이 요구된다 하겠다.

따라서 공공도서관조직에서는 이러한 특성이 강조되고 있다 하겠다.

설문(4)에서 조직내의 분위기가 온화하다고 생각하느냐에 대해서 대체로 온화하다(3.67)라고 반응하였다. 조직내의 분위기가 온화할려면 먼저 개인의 목표보다는 조직의 목표가 우선되어야 하나 통제 지향적이어서는 안되며, 민주적이고도 상호 협력적인 인간 관계를 토대로 한 조직에 대한 신뢰도가 형성되어야 하며, 의사결정과정에의 부하의 참여와 권한의 위임 및 조직의 분권화(decentralization), 그리고 조직내의 커뮤니케이션구조가 단일구조가 아닌 복수구조에 의해 이루어져야 할 것이다. 이렇게 될 때 조직내의 갈등과 냉전이 완화되어 온화한 분위기가 형성될 것이다.

설문(4)를 좀 더 구체적으로 알아보기 위해 설문(5)의 반응을 살펴 보기로 한다.

30) 정동근, 「관료주의행태와 행정통제」 (서울 : 정훈출판사, 1992), pp.66-67

31) Ibid., p.113.

설문(5)의 경우 조직내에 파벌과 심한 알력이 많고 협조가 잘 안된다면 그 이유가 내집단성향 때문이라고 생각하느냐에 대해서 “모르겠다”(3.05)라고 함으로써 반응을 보이지 않고 있다. 이런 성향은 사서과(3.32)와 열람과(2.91)에서 모두 일치한다. 내집단성이란 연고주의 또는 파벌 의식이라고도 하는것으로써 혈연·지연·학연등의 특수한 연고관계에 따라 업무를 처리함으로써 나아가 다른 부서와 비협조적이고 봉쇄적이며 배타적인 관계를 유지하려는 성향을 말한다. 또한 조직내에서 사람을 채용하거나 승진등의 인사관리에 있어서 실적이나 능력보다는 연고관계를 더 중시하게 되고 친족·친구·고향사람·동창등 특수한 연고관계에 따라 차별대우를 하게된다. 그 결과 심각한 할거주의 (sectionalism)로까지 이어진다.³²⁾

그런데 설문(5)의 반응결과에 의하면 우리나라 공공도서관 조직의 경우 이러한 관료 조직의 병리현상이 존재하고 있는 것으로 보여진다.

이상에서 볼 때 우리 나라 공공도서관 조직에 있어서 leader와 부하 관계는 설문(5)의 부정적 반응결과를 제외하고는 설문(1)에서 설문(4)까지 모두 긍정적 반응결과로써 비교적 좋으며 leader에게 유리할 정도로 상황이 좋다라고 말할 수 있을 것이다.

B. 과제구조

과제구조는 Fiedler의 상황요인 중 두번째로 중요한 요소로써 부하가 수행하는 과제가 단순하고 일상적인가 아니면 복잡하고 어려운가에 대한 정도를 말한다. Fiedler는 과제구조를 평가하기 위해서 목표의 명확성, 목표 수행 방법의 다원성, 의사결정의 입증가능성, 의사결정의 구체성등의 4가지 요인을 이용하고 있다. 본 논문에서는 과제구조를 평가하기 위하여 다음 5문항을 사용하였다.

설문(1) : 귀하는 조직의 직무수행을 함에 있어서 그와 관련된 정보를 필요한 때에 언제나 접할 수 있다고 생각하십니까?

32) Ibid., pp. 71-72.

설문(2) : 과제는 상관이 부하에 대하여 권력과 영향력을 행사하는 근거라고 생각하십니까?

설문(3) : 조직의 직무수행에 있어 다양한 절차와 차선의 방법이 있다고 생각하십니까?

설문(4) : 귀하는 과제의 해결책을 찾기 위하여 상관에게 의사표시를 분명히 한다고 생각하십니까?

설문(5) : 상관은 과제의 해결책을 찾기 위한 귀하의 의사표시를 호의적으로 받아들입니다?

< 표 12 > 과제구조에 대한 전체 사서의 반응

구분 설문	응답자 수 (N)	평 균 (M)	표 준 편 차 (S D)
1	111	3.47	1.21
2	111	2.73	1.48
3	111	4.19	1.11
4	111	3.66	1.11
5	111	3.45	1.07

< 표 13 > 과제구조에 대한 부서별 반응

사 서 N (37)	과 N (74)	열 N (74)	합 과 N (74)
설 문	평 균	설 문	평 균
1	3.72	1	3.35
2	3.18	2	2.51
3	4.02	3	4.28
4	3.59	4	3.70
5	3.48	5	3.44

<표 12>에서 설문(1)의 반응을 보면 조직의 직무 수행에 있어서 그와 관련된 정보를 필요한 때에 언제나 접할 수 있는가에 대해 “모르겠다”(3.47)라고 함으로써 반응을 보이지 않고 있다. 그런데 <표 13>에서 나타난 바와 같이 사서과

는 관련정보를 필요한 때에 접할 수 있다(3.72)라고 한 반면에 열람과는 “모르겠다”(3.35)라고 반응함으로써 부서간에 다소 차이가 있음을 알 수 있다.

일반적으로 조직의 활동은 조직의 의사결정으로 이루어진다고 볼 수 있으며 합리적인 의사결정을 위해서는 무엇보다도 정확하며 질적으로 우수한 정보의 수집·전달·심사분석·보관기능이 요구된다. 이것은 조직의 효율성 및 성과에 결정적인 요인이 되기 때문에 특히 현대 정보사회에서와 같이 정보파다 현상속에서는 필요한 정보만을 신속하게 선별하여 조직체계에 따라 부서와 부서, 개인에서 개인으로 전달되는 매카니즘의 설치가 요구된다 하겠다. 특히 도서관은 정보전달기관으로써 이용자에 대한 봉사를 그 궁극적 목적으로 하고 있는만큼 정보관리는 이용자 봉사에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 그런데 여기서 정보라 함은 조직내의 직무 수행에 필요한 기본정보를 기술해 주는 직무규정(Staff Manual)과 조직의 외부환경으로부터 받아들이는 정보의 두가지 개념을 모두 포함하고 있다고 볼 수 있다.

그렇다면 설문(1)의 반응을 통해서 볼 때 공공도서관사서들은 이 두가지 정보를 필요한 때에 접할 수 없다라고 반응함으로써 직무수행이 비구조적이며 비조직적인 것으로 보여진다.

설문(2)에서 과제가 상관이 부하에 대하여 권력과 영향력을 행사하는 근거라고 생각하느냐에 대해서 “모르겠다”(2.73)라고 함으로써 반응을 보이지 않고 있다. 이것은 상관은 부하에게 과제를 부여하며 부하는 상관의 지시에 복종하고 따르는 사람 다시 말하면 과제는 상관에게 권한과 영향력을 행사하는 원천이 될 수 있음을 시사해 준다 하겠다. 즉 공공도서관 조직의 업무수행에 있어서 상관의 권위주의적 요소가 존재하고 있음을 알 수 있다.

설문(3)에서 조직의 업무수행에 있어 다양한 절차와 차선의 방법이 있느냐에 대해서 응답자들은 “대체로 그렇다”(4.19)라고 반응을 보였다. 이것은 Fiedler가 제시한 과제구조의 평가요인 중 목표수행방법의 다원성이 존재하고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉 수행하는 과제가 단순하고 일상적인 것이 아니라 복잡하고 전

문적인 것임을 알 수 있다.

설문(4)의 경우 과제의 해결책을 찾기 위해 상관에게 의사표시를 분명히 하느냐에 대해서 긍정적인 반응(3.66)을 보였다. 그런데 설문(5)에서 보면 설문(4)에 대한 상관의 반응이 호의적인가에 대해서 “모르겠다”(3.45)라고 함으로써 반응을 보이지 않고 있다. 이것은 부하의 의사표시에 대한 상관의 반응이 다소 호의적이지 않음을 시사해 준다고 볼 수 있다.

앞의 설문(4)와 설문(5)문항은 Fiedler가 제시한 과제의 평가기준요인중 의사결정의 입증가능성을 의미하는 것으로 조직내의 의사결정이 권위있는 자료나 논리적 절차 또는 feedback에 의해 정확하게 입증되는가를 나타낸다. 특히 공공도서관의 경우 상위자가 사서직이 아닌 행정직인 현 상황하에서는 전문적인 지식이나 직무경험에 있어서 하위자가 상위자보다 유리한 입장에 있을 가능성이 크기 때문에 이러한 민주적이고도 적극적인 의사결정방법이 더욱 요구된다 하겠다.

그런데 우리나라 공공도서관 조직에 있어서 과제의 해결책을 찾기 위한 부하의 의견을 상관이 다소 비호의적으로 받아들이고 있는 것이 앞의 결과에서 보여진다.

이상의 결과를 요약해 볼 때 우리나라 공공도서관 조직에 있어서 과제구조는 설문(1), 설문(2), 설문(5)의 경우 불리한 상황이며 설문(3) 설문(4)는 유리한 상황이라 할 수 있다. 따라서 과제구조는 다소 비구조적이며 비조직적이라고 볼 수 있을 것이다.

C. 직위권한

직위권한은 leader가 부하의 행동에 영향을 어느 정도 미칠 수 있는가를 나타내는 것으로써 일반적으로 승진과 해고에 관한 권리이나 부하의 과제달성에 관한 감독권과 같은 것이다. leader의 직위권한을 평가하기 위하여 다음 5문항을 사용하였다.

설문(1) : 직무수행에 있어서 귀하의 상관은 그의 지시에만 따를 것을 바라고 이에 대한 이의 제기를 허용하지 않는다고 생각하십니까?

설문(2) : 귀하의 상관은 보다 나은 직무수행을 하고자 그의 권한을 위임하는 편입니까?

설문(3) : 권한의 위임이 이루어지면 책임도 동시에 위임되리라고 생각하십니까?

설문(4) : 상관은 부하의 동기유발을 시킬 책임이 있다고 생각하십니까?

설문(5) : 상관은 근무의욕을 높여 주기 위하여 노력하고 있다고 생각하십니까?

< 표 14 > 직위권한에 대한 전체 사서의 반응

구분 설문	응답자 수 (N)	평균 (M)	표준편차 (S D)
1	111	2.72	1.35
2	111	2.90	1.27
3	111	4.19	1.16
4	111	4.30	1.10
5	111	3.10	1.21

< 표 15 > 직위권한에 대한 부서별 반응

사 서 과 N (37)		열 람 과 N (74)	
설 문	평균	설 문	평균
1	2.75	1	2.70
2	2.97	2	2.86
3	4.08	3	4.24
4	4.35	4	4.27
5	3.37	5	2.95

<표 14>의 설문(1)에서 나타난 바와 같이 직무수행에 있어서 상관은 그의 지

시에만 따를 것을 바라고 이에 대한 이의제기를 허용하지 않는가에 대해서 “모르겠다”(2.72)라고 함으로써 반응을 보이지 않고 있다. 다시 말해서 상관의 권한행사가 권위주의적 내지는 통제지향적, 위압적, 일방적, 하향적인 지배·복종관계임을 부분적으로 인정하고 있다고 볼 수 있다.

설문(2)에서 귀하의 상관은 보다 나은 직무수행을 하고자 그의 권한을 위임하는 편입니까라는 설문에 대해서 역시 “모르겠다”(2.90)라고 함으로써 반응을 보이지 않고 있다.

권한의 위임이란 조직내의 하위자가 매번 상위자의 지시나 명령을 받음이 없이 자기의 독자적인 판단만으로 직무의 수행을 할 수도 있게끔 상위자가 지니는 직무수행의 권한을 하위자에게 위임하는 것으로써 상위자의 업무 부담을 경감시켜 조직의 장기적 기대·발전을 실현하는데 필요한 정책적 문제를 고려할 수 있는 시간적 여유를 갖게 해 줄 뿐만 아니라 부하의 교육훈련과 능력을 발견할 수 있는 기회를 제공하여 직무의 신속한 수행 및 모랄과 귀속의식을 높여 준다.

그런데 설문(2)의 결과를 통해서 볼 때 우리나라 공공도서관 조직의 경우 이러한 권한 위임이 충분히 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

설문(3)에서 권한의 위임이 이루어지면 책임도 동시에 위임되리라고 생각하십니까에 대해서 긍정적인 반응을 보였다(4.19).

이것은 권한과 위임의 일치의 원칙으로써 전문화의 원칙에 따라 배분된 소정의 책임을 완수하기 위해서는 이를 수행함에 충분한 일정한 권한이 주어져야 한다는 것이다. 그러나 직무수행의 권한은 부여되나 책임이 주어지지 않을 때는 통제·조정이 불가능하여 무책임한 직무수행만이 이루어져 조직이 혼란에 빠지며, 반대로 직무에 대한 책임만이 있고 권한이 부여되지 못할 때는 자기 의사대로 직무수행을 할 수 없을 뿐만 아니라 책임전가도 강요받는다. 따라서 책임과 권한은 상호 적절히 대응하여야만 조직 활동이 원만해 질 수 있는 것이다.

그런데 설문(2)와 설문(3)의 결과를 놓고 볼 때 나타나는 사실은 권한의 위임이 이루어지고 있는가에 대해서는 반응을 하지 않고 권한이 위임되면 책임도 위

임되어야 하는가에 대해서는 긍정적인 반응을 보이고 있는 것이다. 이것은 우리나라 공공도서관 조직의 경우 권한과 위임의 괴리현상이 존재하고 있음을 암시해 준다 하겠다.

설문(4)와 설문(5)에서 나타난 바와 같이 상관은 부하의 동기유발을 시킬 책임 있다고 생각하느냐에 대해서 매우 긍정적인 반응(4.30)을 보여 주었다. 그러나 실제 상관이 근무의욕을 높여 주기 위해서 노력하고 있다고 생각하느냐에 대해서는 반응을 보이지 않고 있다.(3.10)

동기유발이란 조직의 목표달성을 위하여 조직구성원에게 바람직한 행동을 창출·유지시키며 그것을 일정한 방향으로 유도해 나가도록 하는 심리적·내적 상태를 만들어 주는 과정으로써 상관은 이러한 동기유발을 위하여 조직구성원의 기본욕구를 충족시켜 주어야 한다. 즉 임금(보수)·작업조건·정책·감독·대인관계 등과 같은 하위욕구뿐 아니라 직무상의 성취감·직무성취에 대한 인정감·보람있는 직무·책임감·성장 및 발전등의 상위욕구까지를 모두 충족시켜 줌으로써 조직구성원으로하여금 그들이 가진 잠재력과 능력 그리고 창조성을 최대한으로 발휘할 수 있도록 환경을 조성해 주어야 한다.

그런데 설문(4)와 설문(5)의 결과를 통해서 볼 때 우리나라 공공도서관 조직에 있어서 동기유발을 위한 상관의 책임의 중요성은 인식하고 있으나 실제로는 동기유발을 위한 상관의 노력이 다소 부정적임을 알 수 있다.

이상의 결과를 통해서 볼 때 우리나라 공공도서관 조직에 있어서 상관의 직위권한은 통제지향적인 권위주의 성향을 보여 주고 있으며, 권한의 위임이 충분히 이루어지지 않고 있으며, 권한과 책임의 괴리 현상이 존재하며 동기유발이 충분히 이루어지지 않고 있다. 따라서 상관의 직위권한이 강한 편이라고 할 수 있을 것이다.

VI. 결 론

본 연구의 목적은 우리나라 공공도서관 조직의 리더쉽을 분석하기 위한 것으로써, 이를 위하여 Fiedler의 컨틴전시이론을 적용하여 leader와 부하관계, 과제구조, 직위권한의 형태등을 평가하여 이 세가지 상황요소의 정도에 따라 어떠한 리더쉽 유형이 조직 업무를 보다 더 효과적으로 수행할 수 있는가를 분석하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 대체로 다음과 같다.

(1) Leader와 부하 관계

우리 나라 공공도서관 조직에 있어서 전체 사서들은 상관과 부하관계는 직무수행상의 단순한 상하관계 이상의 어떤 관계가 내포되어 있다고 인정은 하면서도 그것이 가장과 가족의 상하관계로는 보지 않고 있으며 또한 상관과 부하와의 관계는 비교적 우호적이라고 반응하였으며 조직내의 분위기도 온화한 것으로 나타났다. 그러나 조직내의 내집단 성향을 묻는 설문에서는 반응을 하지 않아 조직내에 파벌주의가 존재하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 우리나라 공공도서관 조직의 상관과 부하와의 관계는 비교적 좋은 것으로 보여진다.

(2) 과제 구조

우리나라 공공도서관 조직에 있어서 전체 사서들은 직무수행과 관련하여 필요한 정보를 언제나 접할 수 있는가에 대해서 부정적 견해를 보여 주었고 과제가 상관이 부하에 대하여 권력과 영향력을 행사하는 근거라고 생각하였다. 직무수행과 관련하여 다양한 절차와 차선의 방법이 있다라고 반응하였으며 또한 과제의 해결책을 찾기 위해 상관에게 의사표시를 분명히 한다라고 반응하였으나 이러한 부하의 의사 표시를 상관이 호의적으로 받아들이지 못하고 있음이 나타났다.

결과적으로 볼 때 우리 나라 공공도서관 조직의 과제구조는 다소 비구조적이며 비조직적인 것으로 보여진다.

(3) 직위 권한

우리나라 공공도서관조직에 있어서 전체사서들은 직무수행과정에 있어서 상관의 권한행사가 다소 통제지향적이며 권위주의적임을 지적하였으며 보다 효율적인 직무수행을 위해 상관이 권한을 위임하는가에 대해서 반응을 하지 않아 부정적인 측면을 나타내었다. 그러나 권한이 위임되면 책임도 동시에 위임되어야 하는가에 대해서는 긍정적인 반응을 보였다. 상관은 부하의 동기유발을 시킬 책임이 있다고 긍정적 반응을 보였으나 실제 상관이 근무의욕을 높여 주기 위해 노력하고 있느냐에 대해서는 반응을 보이지 않아 부정적인 견해를 보였다.

따라서 우리 나라 공공도서관 조직에 있어서 상관의 직위권한은 강한편이라고 할 수 있을 것이다.

이상의 결과를 통해서 볼 때 우리 나라 공공도서관 조직에 있어서 리더쉽 상황은 Fiedler의 컨틴전시이론에서 제시한 8가지 유형중에서 3번째 유형에 해당되므로 우리 나라 공공도서관 조직에 있어서 효과적인 리더쉽 유형은 인간관계지향적 leader보다는 과제지향적 leader가 더 효과적인 것으로 생각된다.

* <참고문헌>은 각주로 대신함.

< 부 록 >

공공도서관 조직의 리더쉽에 관한 설문지

이 설문지는 우리나라 공공도서관조직의 리더쉽 상황을 분석하기 위한 것입니다. 응답 결과는 오직 학문적인 목적만을 위해 사용될 것이며 또한 개별적인 응답 내용은 공개되지 않을 것을 약속드립니다. 그러므로 귀하의 성함이나 신분은 밝히실 필요가 없으며 솔직하고 성실하게만 응답하여 주십시오. 이 연구에 적극 협조해주시는 뜻에서 가능한 빨리 설문지를 보내주시면 감사하겠습니다.

1992년 6월

동의대학교 문헌정보학과

정 춘 화

성 별	
연 령	
자 격 종	
소속업무부서	
근무년한	
직 급	

※ 다음 설문을 읽으시고 귀하가 옳다고 생각하시는 항목에 V 표를 하여 주십시오.

(1) Leader와 부하관계

1) 상관과 부하와의 관계는 직무수행상에 있어서 단순한 상하관계 이상의 어떤 관계를 내포하는 것으로 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

2) 상관과 부하와의 관계는 가장과 가족의 상하관계의 의미를 내포하고 있다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

3) 상관과 부하와의 관계는 우호적이라고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

4) 조직내의 분위기가 온화하다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

5) 조직내에 과벌과 심한 알력이 많고 협조가 잘 안된다고 가정한다면, 그 이유가 내집단성향 때문이라고 생각하십니까? (내집단성향이란 심리적으로 자기가 소속하고 있다고 느끼는 단체나 타인을 중심으로 1·2·3 순으로 구분하여 이해관계의 정도에 따라 무조건 옹호하며 지지하는 반면, 자기가 속하고 있지 않다고 생각하는 집단외자에게는 무조건 반대하며 거부하는 성향을 말함)

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

(2) 과제구조

1) 귀하는 조직의 직무수행을 함에 있어서 그와 관련된 정보를 필요할 때 언제나 접할 수 있다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

2) 과제는 상관이 부하에 대하여 권력과 영향력을 행사하는 근거라고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

3) 조직의 직무수행에 있어서 다양한 절차와 차선의 방법이 있다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

4) 귀하는 과제의 해결책을 찾기 위해서 상관에게 의사 표시를 분명히 한다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

5) 상관은 과제의 해결책을 찾기 위한 귀하의 의사표시를 호의적으로 받아 들입니다?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

(3) 직 위 권 한

1) 직무수행에 있어서 귀하의 상관은 그의 지시에만 따를 것을 바라고 이에 대한 이의제기를 허용하지 않는다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

2) 귀하의 상관은 보다 나은 직무수행을 하고자 그의 권한을 위임하는 편입니다?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

3) 만약 권한의 위임이 이루어지면 책임도 동시에 위임된다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

4) 상관은 부하의 동기유발을 시킬 책임이 있다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

5) 상관은 근무의욕을 높여주기 위하여 노력하고 있다고 생각하십니까?

- a. 그렇다 () b. 대체로 그런 편이다 ()
- c. 모르겠다 () d. 대체로 그렇지 않다 ()
- e. 그렇지 않다 ()

A Study on Leadership of Public Library Organization : A Review of a Case
Study in Public Libraries in Pusan and Kyung Sang Nam Do.

Chung Choon Hwa

<Abstract>

The purpose of the present study is to analyze leadership of the public library organization in Korea using Fiedler's Contingency Theory.

The study is only to analyze leader-member relations, task structure, position power of the public library organization in Korea by questionnaire method. After follow-up mailing, of the 143 responses received from librarians in 16 public libraries of Pusan and Kyung Sang Nam Do, 111 responses are analyzed.

The results are summarized as follows:

1. Leader-member relations of public library organization in Korea are good.
2. The task of public library organization in Korea is unstructured.
3. The position power of public library organization in Korea is strong.

In the light of this situation, relationship-oriented leaders will be more effective than task-oriented leaders in the Korean public library organization.