

대학도서관에서 대안적 리더십의 의미와 적용에 관한 고찰

A Study on the Meaning and Application of Alternative Leadership in University Libraries

차 현 주 (Hyunju Cha)*

초 록

지식사회에 있어서 대안적 리더십은 수평적, 정서적인 접근, 책임감을 통해 조직원들을 동기부여 하여 자발적 참여를 유도하게 한다. 대안적 리더십에 대한 이론적 연구와 대학도서관에서의 적용 가능성에 대한 이론적 논의는 거의 전무하다. 본 연구에서는 그 첫걸음으로 대안적 리더십들에 대한 이론적 고찰과 대학 도서관에서 지식경영 패러다임 변화, 관리자와 사서의 역할 변화와 대안적 리더십 적용에 대한 논의를 통해 대학도서관을 주도할 사서들의 리더십 강화를 위한 개발 방향을 제시하고자 한다.

ABSTRACT

In the knowledge society, alternative leadership induces voluntary participation by motivating the members through horizontal, emotional approach and responsibility. There is little theoretical discussion about theoretical research on alternative leadership and its applicability in university libraries. In this study, we will discuss the theoretical review of alternative leadership, the change of knowledge management paradigm in university library, the role of manager and librarian, and alternative leadership application. Through this, I would like to suggest the development direction for strengthening the leadership of the librarians who will lead the university library.

키워드: 대학도서관, 대안적리더십, 공유리더십, 진정성리더십, 셀프리더십, 감성지능리더십
University Library, Alternative Leadership, Shared Leadership, Authenticity Leadership,
Self-Leadership, Emotional Intelligence Leadership

* 대진대학교 중앙도서관 사서(cha1448@naver.com)
논문접수일자 : 2017년 2월 20일 논문심사일자 : 2017년 3월 24일 게재확정일자 : 2017년 3월 25일
한국비블리아학회지, 28(1): 253-270, 2017. [http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2017.28.1.253]

1. 서론

오늘날 대한민국의 대학도서관은 모기관인 대학의 조직 및 인력 축소로 인해 사서수의 감축, 이용자의 감소, 예산의 축소 등과 같은 복합적인 위기 상황에 직면해 있다. 또한 지식기반 사회로의 환경 변화는 지식창조의 대표적인 공간인 대학도서관에서 큰 영향을 미치고 있다. 그 동안 대학도서관은 외적 성장은 이루어 왔으나 정보화 시대에 따른 교육제도의 변화와 디지털장서의 출현, 대학도서관 서비스에 학생들의 이용 행태 변화 등 새로운 환경적 위협을 받게 되었다(이은철, 박현정 2010). 즉, 정보기술의 발달과 기록 매체의 변화로 이용자들의 도서대출, 도서관 방문, 홈페이지 방문 수 등이 현저하게 줄어들고 있는 실정이다(한국교육학술정보원 2015). 대학도서관의 주 이용자인 대학생들은 정보통신기술에 빠르게 적응하여 타 관종의 이용자보다 정보 활용 능력이 뛰어난 점도 대학도서관의 이용을 감소시키는 요인이 된다.

이러한 환경적 위기상황을 벗어나고 시대적 흐름에 적응하기 위해 대학은 경영분야의 평가 및 혁신도구를 도입하여 도서관 조직을 팀제로 변환·축소하고 인원을 감축하거나 사서를 타 부서에 전근시키고 비전공자를 관리자로 선임하였다(이경민 2011). 그러나 이것은 오히려 도서관 조직 구성원인 사서들에게 부정적인 요인으로 작용하여 도서관 조직의 효율성을 저하시키는 결과를 가져왔다. 즉, 일반부서와의 잦은 인사교류로 인해 사서들은 사서로서의 전문성을 발휘하지 못하고, 일반적 행정업무를 해야 하는 등 그 정체성이 흔들리기 시작하였고,

도서관 업무에 대한 전문적 지식이 없는 비전공자가 일정기간 보직으로서 도서관 관리자로 임명되다 보니 업무의 효율적인 수행에 차질을 빚는 등 대학도서관은 총체적인 위기를 맞고 있다. 이러한 일련의 정책들은 도서관의 디지털공간과 새로운 매체에 대한 역할을 인식하지 못한 물리적인 변화만을 추구하였으며 대학도서관의 필수적인 효율적 인적자원 관리와 육성, 관리자에 대해서는 인식하지 못한 결과라 할 수 있다(유길호, 박정숙 2002).

따라서, 대학도서관이 경험하고 있는 작금의 상황을 해결하고 조직 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직적인 차원에서 근본적인 변화가 필요하다. 즉, 효율적으로 대학도서관의 조직목표를 달성하고, 변화하는 환경에 잘 적응하기 위해서는 조직 내부 즉 조직 구성원들의 내적인 동기부여가 키 솔루션(key solution)이 될 수 있다. 조직이 급변하는 외부환경에 적응하고 내부적으로 조직의 효율적인 관리를 위한 조직구성원의 동기부여를 위해 가장 많이 고려하는 부분이 바로 리더십이다. 과거에 비하여 구성원들의 자율성과 능동적인 참여가 중요시 되면서 리더의 역할과 리더십의 영역이 상대적으로 축소되는 것처럼 보일 수 있다. 그러나 배려와 소통으로 구성원들이 다양한 역량을 발휘하도록 함으로써 조직의 유효성을 향상시킬 수 있다는 점에서 리더십은 여전히 중요하게 인식되고 있다(이정근 2012). 특히 리더십은 영리를 중요시하는 민간 영리기업에서 조직의 변화에 따른 효율적인 조직 운영과 관리를 통한 조직유효성 향성을 위해 많이 연구되고 있고, 리더십과 조직유효성과의 관계에 대해서 많은 연구에서 그 긍정적인 영향에 대해서 보고하고 있다.

그러나 전통적인 리더십 이론들은 현대 조직을 둘러싼 환경과 조직구성원의 내적 변화의 해결방안으로 활용하기에는 한계에 봉착하였고, 그에 따라 새로운 실천적인 리더십이 요구되고 있다. 이는 리더십과 조직 연구 분야에서는 이러한 경향이 두드러지고 있고, 현재 상황에 적합한 리더십에 대한 연구들이 매우 활발하게 이루어지고 있으며, 최근 부각된 리더십들이 바로 공유 리더십(shared leadership), 진정성 리더십(authentic leadership), 셀프 리더십(self-leadership), 감성지능 리더십(emotional intelligence leadership)이다.

도서관 경영분야에서도 리더십에 대한 연구가 꾸준히 되어 왔으나 대부분 관리자 리더십의 초점을 맞추어 리더십 유형과 조직효과성 측면에서의 연구가 주류를 이루고 있다. 물론 전통적인 리더십도 매우 중요하지만 현재 대학도서관이 처한 현실적인 문제를 해결하고, 조직의 효율적인 운영의 지속성을 유지하기 위한 변화가 필요하다. 즉, 소수의 리더에 초점을 맞추고 있는 기존의 리더십보다는 대학도서관의 문제점이 무엇인지를 가장 잘 아는 구성원들이 스스로 조직의 문제를 해결하고 대처해 가는데 매우 중요하게 작용하는 것으로 연구되고 있는 대안적 리더십, 즉 공유 리더십, 진정성 리더십, 셀프 리더십, 감성지능 리더십에 대한 대학도서관 조직 연구도 필요하다. 이는 현재 제시되고 있는 대학도서관의 위기 해결 방안들과 더불어 새로운 시각을 제시해 줄 수 있고, 보다 유연하고 효율적인 대학도서관 경영 관리에 큰 도움이 될 수 있다.

공유 리더십, 진정성 리더십, 셀프 리더십, 감성지능 리더십은 지식사회에 있어서 모두를 포

용하는 대안적 리더십으로 수평적, 정서적인 접근, 책임감을 통해 조직원들을 동기부여하여 자발적 참여를 유도하게 한다. 안정적 업무 환경을 제공하여 조직구성원의 역량을 최대한 활용할 수 있도록 도와 조직을 강하게 만들어 주는 21세기형 리더십이라 할 수 있다. 최근 이들 대안적 리더십에 대한 관심과 연구의 중요성이 부각되고 있음에도 이들에 대한 이론적 연구가 매우 부족한 것은 사실이다. 특히 대학도서관에서의 적용 가능성에 대한 이론적 논의는 거의 전무하다. 따라서 본 연구에서는 그 첫걸음으로 대안적 리더십들에 대한 이론적 고찰과 대학도서관에서 지식경영 패러다임 변화, 관리자 와 사서의 역할 변화와 대안적 리더십 적용에 대한 논의를 통해 대학도서관을 주도할 사서들의 리더십 강화를 위한 개발 방향을 제시하고 향후 대학도서관의 조직구성원인 사서들을 대상으로 실증적 연구를 위한 이론적 정리를 진행하고자 한다.

현재 대학도서관의 조직 환경은 다른 분야와 마찬가지로 급변하는 환경에 도전을 받고 있고, 따라서 그 어느 시기보다 불명확하고 그 변화의 속도에 대처해야 하는 상황이다. 그렇기 때문에 대학도서관이라는 조직과 그 조직 구성원 또한 이에 적응해야만 살아남을 수 있다. 즉, 시대에 맞는 전문성을 가진 도서관 구성원 스스로 리더십을 가져야만 성공적이고 효율적으로 업무를 달성 할 수 있는 것이다. 이에 본 연구에서는 대안적 리더십으로 분류할 수 있는 리더십 중 최근에 제기되어 연구되고 있는 공유 리더십, 진정성 리더십, 셀프 리더십, 감성지능 리더십에 대한 이론적 고찰을 통해 대학도서관의 조직에 적용할 수 있는지 검토하고자 한다.

2. 대안적 리더십

2.1 리더십 연구 동향

리더십 이론은 인류의 일반적인 관심사로 출 발하여 20세기 초부터 과학적인 연구가 시작되 었고(Bass 1990), 시대의 정신을 반영하면서 환 경의 변화와 함께 꾸준하게 발전해왔다. 리더십 이란 용어가 1800년대 처음 사용된 이래 리더십 은 조직의 목표를 효율적으로 달성하는데 영향 을 미치기 때문에 조직이론 분야에서 가장 중요 한 부분으로 연구되어왔다(Bass 1985).

초기의 리더십 연구는 주로 리더 개인의 행동, 특성, 자질 등에 초점을 맞추어 이루어져 왔다 (Chen 2012). 1940년대 후반 이전에는 리더십에 관련된 특성 이론(trait theory), 1940년대 후반 부터 1960년대 후반까지는 리더십 행위 이론 (behavioral theory), 1960년대 후반부터 1980년대 전반까지는 리더십 상황 이론(situation theory) 이 중심되어 연구되었다(Bryman 1990).

1980년대 이전에 활발하게 논의되고 연구가 수행되던 수직적인 리더십은 1980년대의 급변 하는 환경에서 조직 내에서 예상된 성과를 내 기가 어려워졌고, 조직 구성원들의 창의를 이 끌어 낼 수 없다는 비판이 제기되었다. 이에 대 한 대응으로 1980년대 초반 이후의 환경에 맞 게 다양한 대안적 리더십 이론들이 연구되어 발표되었다. 변혁적 리더십(transformational leadership), 슈퍼 리더십(super leadership), 카 리스마 리더십(charismatic leadership), 봉사 적 리더십(servant leadership), 셀프 리더십(self leadership), 공유 리더십(shared leadership), 감성지능 리더십(emotional leadership), 진정성

리더십(authentic leadership)과 같은 리더십이 개발되어 여러 조직 사회에 적용되고 있다.

리더십 관련 연구는 경영 및 사회분야에서 시 작하여 전 분야에 확산되고 있고, 시대에 따라 변 화해 왔다. 그 동안 연구되었던 리더십 이론은 리 더의 특징, 행동 또는 권력과 같이 수직적인 유형 의 리더에 초점을 맞춰왔다. 그러나 최근과 같은 창조적인 지식정보사회로의 이행은 수직적인 상하관계를 중요시 여기던 기존의 위계적이고 통 제적인 조직에서 참여적이고 민주적인 운영의 필 요성을 강조하고 있다. 이에 따라 강력한 일방적 권위에 의한 위계적 리더십보다는 창조적, 자발 적, 민주적인 리더십을 지향하게 되면서 팀의 권 한 공유, 부하 배려, 자발적 참여, 리더의 감성 능 력 등이 주목받게 되었다. 즉, 전통적인 리더십이 한계를 나타내며 대안적 리더십이 논의되고 있다.

공유리더십은 리더가 아닌 팀 구성원들에 의 해 나타나는 수평적 리더십으로 현대기업들의 팀 조직 시스템에 매우 적합한 리더십으로 최근 많이 연구되고 있다(Pearce and Sims 2002). 진 정성리더십은 진정성을 가진 리더와 부하들이 자기인식과 자기규제를 행함으로써 지속적이고 긍정적인 자기개발을 이루는 조직생활을 이끌어 내는 리더십으로 독단적이고 권위적인 리더보다 는 긍정적이고 윤리적인 마인드로 조직 구성원 을 이끌고 함께 일하는 리더가 필요한 현대조직 에서 매우 부각되는 리더십이다(Luthans and Avolio 2003). 또한 셀프 리더십은 자기 스스로 에게서 리더십을 발휘하기 위해 자신의 사고나 행동을 바람직한 방향으로 바꾸는 리더십이다 (Manz 1992). 감성지능 리더십은 리더 스스로 자신의 내면감성을 이해하면서 구성원을 배려함 과 동시에 구성원들과 관계를 형성하여 조직의

감성역량을 상승시키는 리더십이다(Goleman, Boyatzis and McKee 2002). 이러한 리더십들은 기존의 상·하 관계에서 영향력을 발휘하던 리더십에 비해 현재와 같이 역동적이고 유연한 팀내 수평적 관계에서 조직의 효율성을 더욱 높이는 것으로 연구 결과들이 보고되고 있다.

2.2 공유 리더십

2000년대 이후 구성원들에 의한 집합적 리더십 또는 수평적 리더십 현상에 대한 연구가 빈번하면서 이에 대한 실증적, 이론적 관점의 연구가 활발하게 이루어졌으며, 구성원들의 집합적, 수평적 공유 리더십으로 지칭하고 있다(Avolio et al. 1996; Pearce and Sims 2002; Ensley et al. 2006).

공유 리더십에 대한 정의는 학자마다 다양하게 정의되고 있는데 공유 리더십을 연구한 학자들의 개념 정의들을 종합하면 공유 리더십은 “팀 구성원들 사이의 존재하는 관계를 중요시 하는 상호영향력을 포함하며 리더 개인이 아닌 팀 내에서 발휘되는 구성원들 간의 분산된 리더십”으로 정의할 수 있다. 공유 리더십의 개념 정의와 공유 리더십 대한 학자들의 연구 결과에서 공유 리더십의 특징은 크게 2가지로 정리할 수 있다. 첫째, 기존 리더십에서 주장하던 리더십의 원천이 한 사람에게만 집중되어 있다고 본 것을 구성원 전체에게 확대하였다. 즉, 공유 리더십은 리더 개인이 아닌 팀에 의해 발휘되는 리더십이라는 관점을 가진다는 것이다. 여기서 또한 중요한 점은 기존 리더십 연구에서 강조하던 수직적 리더십을 완전 부정하는 것이 아니라 이 두 가지 리더십이 서로 상호보완적인

관계라는 것을 중요하게 여긴다는 점이다(Pearce and Conger 2003). 둘째, 공유 리더십은 팀내 구성원 간의 관계를 중요시 하는 리더십이기 때문에 팀 내에서 구성원간 상호작용을 중요하게 다룬다. 즉, 공유 리더십에서는 개인이 특정한 리더십을 발휘하는 것보다 팀 구성원의 관계적 속성에 초점을 둔다. 따라서 공유 리더십에 대한 연구에서는 이러한 관계적인 리더십의 수준이 다양한 팀 과정 및 성과에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인하는데 주력하고 있다(김영현 2014).

2.3 진정성 리더십

진정성 리더십은 다른 리더십에 비해 비교적 최근에 대두된 리더십으로 리더의 진정성을 강조하는 리더십이다. 진정성 리더십은 오센틱 리더십이라 불리기도 하며, 2000년 초 현대경 영환경의 변화, 글로벌기업 CEO의 탐욕과 기업윤리문제로 야기된 사회적 혼란과 경제적 위기상황 등 리더의 진정성에 대한 관심이 증가하면서 각광 받기 시작되었다(Laschinger et al. 2015). 진정성 리더십의 구성요소는 대부분 학자들이 제시하는 자기인식과 자기규제로 볼 수 있다(Avolio and Gardner 2005; 윤정구 외 2011). 자기인식은 자신의 모습을 인식하고 약점과 부족한 점, 강점에 대해 명확히 인식하는 것으로 시작하여 목표, 믿음, 가치관, 신념 등을 바탕으로 미래 이상적인 자아를 인식하며 지속적으로 노력하는 과정이다(Avolio and Gardner 2005). 이는 단순히 자기 자신을 알고 비전과 신념을 이해하는 것과 함께 이러한 인식을 바탕으로 진정한 자아를 향해 가는 행동까지 포함

하는 개념이다(Sparrowe 2005). 리더의 자기 규제란 자기인식을 통해 설정된 이상적 자아와 현실의 자아 사이의 불일치를 최소화하기 위해 특정행동들을 실행하고 자신의 행동을 규제하는 것을 뜻한다(Avolio and Gardner 2005). 즉 진정성 리더는 개인의 목적을 뛰어 넘어 조직의 성장과 발전을 도모하는 가치관을 가지고 있어야 한다(윤정구 외 2011). 조직의 성장과 목적을 위해 자신을 규제하는 것은 물론 자기 초월적(self-transcendent)인 가치를 지닌 리더를 진정성 리더라 할 수 있을 것이다.

진정성 리더십은 관계의 투명성, 내재화된 도덕성, 균형 잡힌 정보처리, 자아인식의 4가지 구성요소로 그 특성을 설명할 수 있다. 관계적 투명성은 자신의 진실된 모습을 타인에게 개방하는 것을 의미한다(Walumbwa et al. 2008). 이러한 관계적 투명성은 구성원들의 신뢰를 쌓아, 조직의 협조 및 팀 워크를 향상 시키는 결과를 얻게 된다(Jones and George 1998). 내재화된 도덕적 관점은 자기조절의 과정을 말하며 도덕적 관점을 가진 리더를 진정성 리더로 인식한다. 리더가 규칙을 만들어 실제와 규칙간의 갭(gap)을 이해하고, 줄여 나가는 것이다(Stajkovic and Luthan 1998). 균형 잡힌 정보처리는 의사결정을 내리 전에 정보를 객관적으로 분석하고 다른 의견을 검토하는 리더들의 행동이다(Walumbwa et al. 2008). 마지막으로 자아인식은 리더 자신에 대한 정체성을 찾아 가는 과정으로 자신의 강점과 단점을 이해하고 다른 사람에게 미치게 되는 영향의 이해하는 과정(Kernis 2003)이며 스스로에게 진실한 것이 진정성 리더의 핵심이며 높은 수준의 자아인식을 필요로 한다(Avolio and Gardner 2005).

2.4 셀프 리더십

조직 구성원들의 자발적 노력과 열정을 끌어내기 위해서 타인뿐 아니라 자신에게도 영향을 줄 수 있다는 관점이 셀프 리더십이다. 셀프 리더십은 선천적인 것이 아니라 학습을 통해 얻을 수 있다. 셀프 리더십은 과업을 수행하기에 필요한 자기 동기부여 및 자기 주도의 영향력을 행사하는 과정이다. 이 과정에서 개인적인 목적 달성 위해 동기를 부여할 수 있는 자신만의 틀을 개발하는 것이 중요하다.

셀프 리더십은 1980년대 중반에 조직 환경의 변화와 구성원들의 가치변화로 인한 전통적인 리더십 이론의 한계를 극복하기 위한 대안으로 등장하였다. 셀프 리더십의 개념은 자기 스스로에게서 리더십을 발휘하기 위해 사고 및 행동을 올바른 방향으로 이끄는 것을 의미한다(Manz 1992). 즉, 일반적 리더십은 외부 통제에 의해 발생되지만 셀프 리더십은 타인의 명령, 지시보다 자신이 설정한 목표에 따라 목표강화, 보상 계획을 자율적으로 하는 것으로 업무에 대한 자율적인 열정을 상승시키는데 효과적이며 전통적인 리더십과 차이가 있다.

셀프 리더십은 선천적인 것 보다는 학습과 교육을 통해 얻어질 수 있으며 누구나가 어느 정도는 셀프 리더십을 발휘한다고 볼 수 있으며 조직의 성과와 유의한 관계가 있다고 알려져 있다(Manz and Sims 1991). 또한 셀프 리더십은 리더들의 영향력에서 벗어난 스스로 문제를 해결을 통해 책임짐으로써 전통적 리더십의 의존도를 줄일 수 있는 특징이 있다(Lovelace, Mans, and Alves 2007).

2.5 감성지능 리더십

1980년대 리더십의 새로운 패러다임의 출현 이후 여러 리더십 유형이 연구 되어 왔으며, 논리적이고 합리적 측면에서의 사고가 필요하게 되었으며 감성지능 리더십 연구의 필요성이 제시되었다(Kouzes and Posner 1999). 감성지능에 대한 연구들은 대부분 교육학, 사회학, 심리학 등 개인적 차원에서 연구되었고 감성지능이 집단과 조직에서도 매우 중요한 역할을 할 것으로 기대하였다(Wong and Law 2002).

Salovey and Mayer(1990)는 감성지능 리더십에 대해 구성원들의 감정을 인식, 관리, 공감하여 긍정적 관계로 조직의 영향력을 높이는 리더십이라고 정의하였고, Goleman(1998)은 세계화 시대에서 경영 리더십의 핵심은 감성지능이라 강조하며 감성지능 리더십의 개념을 사용하기 시작하였다.

감성지능 리더십의 하위요인은 자신을 객관적으로 평가 가능케 하는 자기인식능력(self

awareness), 감정을 스스로 통제 가능할 수 있게 하는 자기관리능력(self management), 타인에게 애정과 배려를 바탕으로 관심을 표현하는 사회적 인식능력(social awareness), 팀과 팀원의 갈등을 해결할 수 있으며 부하에게 영향력을 주고 이끌어 내는 관계 관리능력이다(Goleman, Boyatz, and McKee 2002).

2.6 대안적 리더십의 개념과 특징 비교

이상의 대안적 리더십들에 대한 개념과 특성 등을 비교 정리한 것이 아래의 표와 같다. 대안적 리더십의 원천이 다르며 공유 리더십은 리더십의 원천이 팀인데 비해 진정성 리더십은 상사에게서 발현되며, 셀프 리더십과 감성지능 리더십은 개인 즉 조직구성원 모두에게서 발현되는 리더십이다. 즉, 대안적 리더십의 원천이 다르며, 조직과 조직 구성원의 특성에 따라 적합한 리더십이 다름을 알 수 있다 (<표 1> 참조).

<표 1> 대안적 리더십의 개념과 특징 비교

리더십유형	하위요인	리더십의 개념	리더십 원천
공유 리더십	계획과 조직화	팀 구성원들에 의해 발현되는 수평적 리더십	팀
	문제해결		
	자원과 배려		
진정성 리더십	개발과 멘토링	진정성을 가지고 자기인식과 자기규제 행위를 지속적으로 함으로 긍정적 인 조직생활을 이끄는 리더십	상사
	관계적 투명성		
	내재화된 도덕성		
셀프 리더십	균형잡힌 정보처리	자기주도와 동기부여를 위해 자신에게 영향력을 행사하는 리더십	개인
	자아인식		
	행동중심		
감성지능 리더십	자연적보상	자신의 내면감성을 이해하고 구성원을 배려하여 조직의 감성역량을 높이는 리더십	개인
	건설적 사고		
	자기감정이해		
	타인감정이해		
	감성활용		
	감성조절		

3. 대학도서관에서의 대안적 리더십

3.1 대학도서관에서 리더십 연구 동향

오늘날 한국의 대학도서관은 정보기술의 발달과 기술매체의 변화 등으로 인한 조직 개편과 인원감축 등 변화와 혁신의 필요성과 그에 따른 사서의 전문성 확보 요구가 증가함에 따라 도서관 환경 변화를 위해 다양한 경영 혁신을 꾀하였으나 그 성과는 미비한 실정이다. 이러한 도서관이 봉착하고 있는 문제들을 해결하고 조직의 생존을 위해서는 조직 내부에서 조직 구성원들의 자발적인 협조와 공동 대응이 가장 필요한 시점인 것이다. 전통적으로 조직 내 문제를 해결하고, 조직의 효율성 향상, 조직 생존을 위한 해결 방안으로 가장 많이 논의되고 연구된 분야가 바로 리더십 분야이다. 이는 도서관이라는 조직에 있어서도 예외는 아닐 것이다.

국내에서 도서관 조직의 리더십 연구는 관리자 리더십의 초점, 리더십 유형과 조직 효과성 사이의 관계에 대한 연구가 주류를 이루는 반면

해외의 경우 최근 변화관리 측면, 일반사서의 리더십 가능성, 감성지능 리더십의 필요성을 제시한 연구가 수행되고 있다. 즉, 국내 도서관 조직 경영 관리 차원에서는 대안적 리더십에 대한 연구가 활성화 되지 못한 분야이다. 이러한 도서관 조직을 연구 대상으로 하여 리더십에 대한 연구를 정리한 것이 <표 2>이다. <표 2>를 보면 알 수 있듯이 도서관 조직을 대상으로 한 리더십 연구의 해외 연구 경향을 보면 초반에는 관리자의 1인의 자질 및 비전, 역량에 대해 주로 연구를 하고 있음을 알 수 있다. 그러나 2000년대에 들어서면서 조직 환경변화에 따른 새로운 리더십 유형 즉 대안적 리더십에 대한 연구들이 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있다. 그에 비해 <표 3>의 도서관 조직을 대상으로 한 국내 선행 연구를 보면 대학도서관에서의 리더십 선행연구는 리더십의 유형과 조직유효성과의 관계에 대한 연구와 상급자의 리더십 유형에 따른 사서직원의 임파워먼트(empowerment)에 미치는 영향에 관한 연구, 리더십에 대한 척도 개발 연구 등이 주를 이루고 있다. 즉, 아직 대안적 리더십에 대한 도서관 조직을 대상으로 한 연구들은 미비한 상황이다.

<표 2> 도서관 분야 리더십 관련 해외 선행논문 정리

연도	연구자	대상 도서관	내용
1928	Lowe	미국 공공도서관	관리자 자질
1959	Mumford & Rogers	공공도서관	관리자 자질
1979	Dragon	미국공공도서관	관리자 리더십유형
1988	Crismond & Leisner	시립·공공도서관	관리자의 비전
1989	Goldhor	공공도서관	관리자의 역량
1992	Sheldon	공공도서관	관리자의비전
1996	Osborne	공공도서관	도서관장의 역량
1997	knott	공공도서관	도서관의 리더십-팀워크
1998	Corbus	공공도서관	리더의 특성

연도	연구자	대상 도서관	내용
1998	Berry	고찰	도서관에서의 리더십 중요
2001	Winston	고찰	역동적 리더십 필요
2001	Sager	공공도서관	관장의 자질
2001	Usherwood	영국공공도서관	관장 뿐 아니라 모든 수준에서의 리더십 필요
2001	Bryant & Poustie	캐나다공공도서관	사서가 가져야 할 21가지 역량
2003	Hernon, Powell, & Young	공공도서관	차세대공공도서관장리더십요소
2005	Mullins & Linehan	아일랜드, 영국, 미동부공공도서관	리더와 팔로위의 관계 - 관장의 권한 이임
2005	D.Winston & Susan	고찰	급변하는 환경에서의 리더십 발휘
2006	Mullins & Linehan	공공도서관	공공도서관 리더에게 필요한 요소 - 커뮤니케이션, 동기부여 등
2006	Chan	캐나다공공도서관	공공도서관 근무자의 역량 강화
2008	Wilson & Corral	영국공공도서관	리딩 프로그램을 통한 리더십의 중요성 이해
2008	Barsh & Lisewski	사서대상	윤리적 리더십에 대한 상급자의 역할
2009	Ammons-Stephens, Cole, Gibbs, Riehle & Weare	각종 도서관 도서관 리더	도서관 리더십의 핵심요소
2010	TerrenceF. Mech, GeradB. McCabe	사서대상	급변하는 정보통신기술 환경에 적응하려면 사서들의 리더십 필요
2011	Haycock	공공도서관	공공도서관 자질
2012	Jordan	공공도서관	공공도서관의 리더십 역량 요소 제시
2013	Anthony McKeown, Jessica Bates	공공도서관	도서관관리자의 감성지능이 서비스에 미치는 영향
2013	Hernon & Pors	공공도서관	관리자 리더십의 다양한 측면

<표 3> 도서관 분야 리더십 관련 국내 선행논문 정리

연도	연구자	대상 도서관	내용
1992	정춘화	공공도서관	효과적인리더십유형-과제 지향적 리더십
1998	김수진	대학도서관	구조주도 리더십, 배려주의 리더십 비교
2000	박인웅	전 관중	도서관장의 비전적 리더십
2000	곽동철	고찰	도서관환경변화에 따른 혁신자 유형의 도서관 리더 필요
2002	박정숙	대학도서관	상사의 리더십-변혁적 리더십
2002	이란주	공공도서관	관장과 사서들의 인식 변화필요
2003	장덕현, 이연옥, 윤진	공공도서관	공공도서관장의 역할
2005	김종성	학교도서관	학교도서관의리더십
2005	유길호, 한계문	공공도서관	변혁적 리더십, 거래적 리더십의 스트레스 증세
2007	손정표, 하정란	대학도서관	상사의 리더십- 변혁적, 거래적 리더십의 영향력 조사분석
2008	채창권	대학도서관	상사의 변혁적, 거래적 리더십과 조직몰입
2009	윤은숙	공공도서관	사서직 공무원의 리더십 유형- 거래적 변혁적
2010	이은철, 백인화	대학도서관	변혁적 리더십
2015	조성원	대학도서관	중간관리자의 리더십역량에 대한 구성요인 측정
2016	이현주	공공도서관	상급자의 윤리적 리더십

3.2 지식기반 사회에서 대학도서관 지식 경영의 패러다임 변화

피라미드형인 전통적 조직은 내부통제를 바탕으로 한 수직적 개념의 조직이며 네트워크형 조직은 구성원들의 상호협력으로 시너지를 극대화할 수 있는 수평적 개념의 조직이다. 네트워크형 조직은 경계가 약하여 환경 변화에 유연하고 적극적으로 대응할 수 있는 개방형 시스템으로 21세기 대학도서관 정보환경 변화에 적극적으로 자율적으로 수행할 수 있는 유연성이 강조되는 조직 유형이다.

지식기반 사회에서 대학도서관은 지식과 정보문화의 보고로 새로운 형태의 경영관리체제가 필요하게 되었다. 대학도서관은 지식과 정보를 보존 및 제공하는 차원의 전통적인 경영에서 새로운 지식경영의 패러다임으로 변화되어야 한다. 지식경영이란 도서관 구성원의 지식, 정보, 노하우를 조직의 보편적인 지식으로 공유함으로써, 도서관의 문제 해결 능력을 향상시키는 경영을 일컫는다. 여기서 지식이란, 기술과 정보를 포함한 무형의 지식을 총칭한다.

지식의 새로운 인식과 더불어 정보통신기술의 발달은 지식 경영 패러다임의 변화를 초래하고 있다. 지식기반 사회에서 대학도서관의 지식경영을 위해서는 도서관 환경변화를 인식하여 대응할 수 있고 도서관 경영을 효율적으로 수행할 수 있는 전문적인 인력의 양성이 우선적으로 추진되어야 할 요소다. 대학도서관은 인쇄매체와 디지털매체가 혼재하는 공간이다. 지식기반사회에서의 도서관은 자료의 집적소에서 정보 게이트웨이(information gateway)로, 자료의 소장에서 접근 패러다임으로 변화

함에 정보자원의 전문화 방안은 지식기반사회에서 대학도서관 지식 경영의 영역을 확장할 수 있을 것이다. 이밖에 지식 경영의 새로운 패러다임을 창출하기 위해서는 도서관 구성원들의 경영에 체계적 수립과 실천, 개인의 정보처리기술의 실력 배양 등이 수반되어야 할 요소이다.

3.3 지식정보사회에서의 대학도서관 관리자의 역할 변화

일반적으로 관리자는 경영사상이나 관리기술에 대한 지식을 갖추고 최적의 의사 결정과 문제해결을 통해 효율적이고 능률적인 경영관리 직능을 수행함으로써 조직의 생산성과 구성원의 직무만족 수준을 향상시켜야 한다. 국내 대학도서관은 대학의 부속기관이지만, 예산과 인력 등 다른 부속기관에 비해 거대한 집단으로 존재한다. 따라서 관리자의 역할 즉 관장의 리더십은 대학 및 도서관의 비전과 목적을 달성할 수 있도록 총괄 관리자로서의 리더십을 발휘해야 한다(윤희운 2013).

Soete and Mechm(1990)은 대학도서관의 관리자의 핵심역할을 도서관의 대표자, 대변인, 협상가, 감독자, 지도자, 정보공유와 전달 등의 역할로 제시하였다. 지식기반 사회에서의 경영 패러다임의 변화에 따른 대학도서관 관리자의 역할은 도서관의 대표자로 도서관의 비전을 정확하게 제시하여야 한다. 또한 도서관 구성원들에게 동기를 부여함으로써 비전과 목표를 성공적으로 달성할 수 있도록 하며 각종 문제해결을 위한 커뮤니케이션을 원활하게 수행할 수 있는 역할을 제시할 수 있다(정동열 2014).

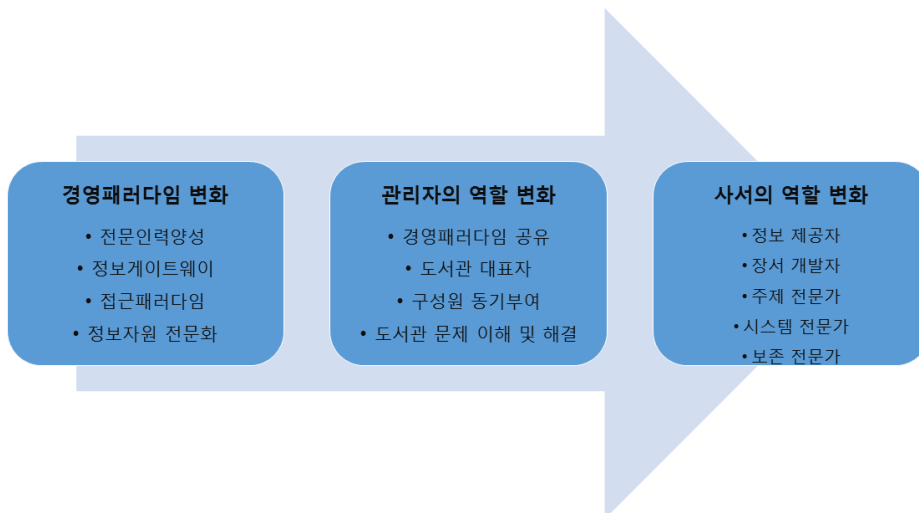
3.4 지식기반사회에서 대학도서관 사서의 역할 변화

지식기반사회에서 대학도서관이 살아남기 위해서는 관리자뿐만 아니라 조직의 구성원인 사서의 역할도 변화해야 한다. 대학도서관의 사서는 국내·외 정보원에 접근할 수 있는 정보원 관리능력과 정보기술의 활용과 이용자에 대한 교육적 능력을 동시에 지녀야 한다(정동열 2014). 2010년 영국의 CILIP(The Chartered Institute of Library and Information Professionals)에서 21세기 도서관 사서에 요구되는 역할을 조사한 결과 온라인 의사소통, 정보 비즈니스 통신, 마케팅, 정보평가, 웹 출판, 정보 자원, 의사결정, 색인, 편목 순으로 응답결과가 나왔다(CILIP 2010). 이러한 결과를 바탕으로 도서관의 경영 패러다임이 변화함에 따라 대학도서관의 사서들의 역할을 크게 다섯 가지로 정리 제시할 수 있다.

첫째, 이용자들에게 정보를 제공하거나 교육자로서의 역할이 강조되는 정보 제공자의 역할이다. 둘째는 인쇄자료와 전자자료가 공존하는 하이브리드 형 장서관발이 중요하게 되면서 장서관발자로서의 역할이 강조되고 있다. 셋째, 특정 주제지식을 기본으로 장서관발부터 학습연구지원 서비스를 담당하는 주제전문가의 역할이다. 넷째, 시스템 전문가로 도서관 정보시스템의 효율성을 극대화시키기 위하여 사서가 정보시스템에 관련된 지식을 지니는 것이다. 다섯째, 정보자원을 후대에도 접근할 수 있도록 보존전문가의 역할이 요구된다(윤희운 2013; 박동철 2016).

3.5 대학도서관에서 대안적 리더십 적용에 대한 제안

대학도서관은 모기관의 영향과 정책에 맞추어 성장하고 변화하고 있다. 대내·외의 평가에 맞춰 자구책으로 성장을 하고 있기 때문에 국내



〈그림 1〉 대학도서관 경영 패러다임 변화와 관리자 및 사서의 역할 변화

대학도서관은 해외의 대학도서관 조직에 비해 조직의 변화가 더딘 편이고 수동적이라 할 수 있다. 그러나 역동적으로 변화하는 대내·외 환경변화에 대학도서관은 좀 더 적극적이고 유동적으로 환경과 조직의 변화를 수용해야 하고, 조직 구성원들 역시 변화의 필요성을 공감하여야 한다.

대학도서관의 경우 다른 기업과는 달리 비교적 보수적인 교육기관이자 비영리 기관이며 따라서 리더십에 대한 위기의식을 느끼기에 둔감하다. 즉, 교육기관이자 비영리기관이라는 특성으로 인해서 다른 기업 혹은 조직처럼 이익을 추구하거나 경쟁사회에서 살아남기 위해 대응하는 자세 또한 매우 수동적이다. 그러나 경제 침체와 대학의 구조 조정, 기술적인 변화, 예산 압박 등 현실적인 문제들에 대면한 대학도서관이 살아남기 위해서 대학도서관 조직 차원에서 뿐만 아니라 관리자와 구성원인 사서들 모두가 자기계발을 위해 노력해야 하고, 스스로 리더십을 갖추어 조직 생존을 위해 노력해야 한다. 이러한 상황에서 보다 효율적으로 조직의 문제를 해결하고 미래를 위해 준비하기 위해서 관리자와 사서들에게 반드시 필요한 것이 리더십의 역할이다. 특히 대학도서관은 전통적인 수직적 조직의 모습을 갖추고 있지만, 현재 팀이라는 수평적 조직의 형태를 도입하여 현재의 난관을 타개하기 위해 노력하고 있다. 따라서 전통적인 1인 리더십뿐만 아니라 더 나아가 관리자와 사서들 스스로 리더라는 생각과 함께 하는 리더십이 필요한 것이다. 어떤 조직이든 그 조직의 목표와 설립 취지를 막론하고 그 조직을 구성하는 인적자원의 인식 변화와 노력없는 살아남기 힘들다. 여기에서 중요한 것은 그러한

인적자원들이 스스로 자기개발하고 조직의 목표를 효율적으로 달성하는데 이바지 하게 하기 위해서는 그들의 내면적인 사기를 진작시키고 스스로 동기부여하게 해야 한다. 그때 가장 중요한 역할을 하는 것이 외부의 리더십과 내부의 리더십인 것이다.

본 연구에서는 앞서 정리했던 대학도서관의 경영패러다임의 변화에 따라 관리자 및 사서의 역할은 변화하고 있고, 그래야만 하는 상황이 되었다는 현 대학도서관의 상황에서 보다 발전적인 대학도서관의 미래를 위해 앞서 논의했던 대안적 리더십의 적용성에 대해서 논의하고자 한다.

우선, 대학도서관 경영패러다임은 조직 구성원들을 정보 전문가로 양성하여 중요한 정보 자원을 관리 및 보존해야 하는 전략을 구체적으로 고안하고 조직 경영에 적용해야 할 필요가 있다. 그러기 위해서는 기존의 1인 리더에 의한 수직적이고 권위적인 리더십만으로는 현재의 위기를 극복하고 미래 발전적인 조직으로 지속가능할 수 없다. 따라서 1명의 리더가 아닌 조직 구성원 모두 리더가 되어 함께 협력하고 협동할 수 있는 조직문화를 만들어 나가야 한다. 이때 관리자의 역할과 조직 구성원인 사서들의 역할이 매우 중요해진다.

관리자가 단독으로 1인 리더십을 발휘하여 조직을 이끌어 나가는 상황은 더 이상 현실에 적합하지 않고, 해결방안도 아니다. 이제 관리자는 수직적인 명령 구조에서 제일 위에 있는 사람이 아니라 조직구성원과의 수평적인 네트워크 안에서 경영 패러다임을 공유하고, 도서관 대표 역할과 내부 관리 기능, 조직 구성원들에게 동기부여, 도서관 문제 이해 및 해결을 위

한 다른 종류의 리더십을 발휘해야 한다. 이때 적합한 리더십이 진정성 리더십이다. 기존의 리더들은 조직 구성원과의 상하관계 속에서 권위와 통제 아래 전두지휘 하는 리더십들을 이용해왔다. 그러나 현 상황에서 그러한 리더십은 조직 효율성을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 더 이상 동감을 얻어내기가 힘들어졌다. 조직이라는 것은 인적자원들의 집합체이며, 결국 사람과 사람들이 모여 일을 해 가는 곳이다. 따라서 물질적인 보상보다는 공감과 이해가 더 큰 성과를 가져올 수 있다. 앞서 정리했다시피 진정성 리더십은 진정성을 가진 리더와 부하들이 자기 인식과 자기규제를 지속적으로 행함으로써 자기개발을 긍정적으로 이루는 조직생활을 이끌어내는 리더십으로 긍정적이고 윤리적인 마인드로 조직 구성원을 이끌고 함께 일하는 리더십이다. 따라서 이러한 리더십을 가진 리더 아래에서는 조직 구성원들이 리더의 진솔성과 거짓 없음에 대한 신뢰가 증가하므로 조직 효율성 향상에 기여하게 된다. 따라서 관리자는 스스로 진정성 리더십을 가진 리더가 되기 위해 역량을 개발하고 노력해야 하는 것이다. 또한 관리자는 감성지능 리더십을 가져야 한다. Goleman, Boyatzia, and McKee(2002)는 감성지능이 리더십 효과에 중요한 요인이며 상위 계층 리더일수록 감성지능이 중요하다고 주장하고 있다. 왜냐하면 감성지능 리더십은 조직의 목표를 향하여 적합한 동기를 부여하기 때문에 관리자들은 감성지능을 구성하는 감성적 역량을 갖추기 위하여 노력하며, 냉철하게 자아를 관찰하고 이해하고, 도전정신과 열정을 가지고 업무를 추진해 나가야 한다.

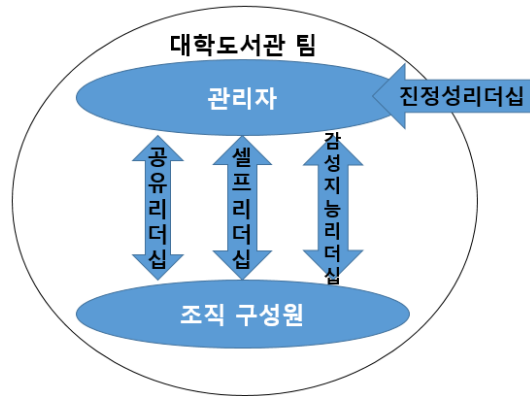
대학도서관 조직이 살아남기 위해서는 관리

자뿐만 아니라 조직구성원인 사서들도 변화해야 한다. 사서들에게 요구되는 정보제공자, 장서개발자, 주제전문가, 시스템 전문가, 보존전문가의 역할들을 적극적이고 효율적으로 수행하기 위해서는 스스로 조직의 리더라고 생각하고 조직의 문제를 해결하기 위해서는 셀프 리더십이 요구된다. 셀프 리더십은 자기 스스로에게서 리더십을 발휘하기 위하여 자신의 행동과 사고를 바람직한 방향으로 바꾸는 것이기 때문에 자신이 설정한 목표의 달성여부에 따라 목표 강화, 보상 계획을 자율적으로 하는 것으로 업무에 대한 열정을 높이는데 효과적인 것으로 연구보고 되고 있다.

따라서 외부의 강제적인 지시에 의한 업무 및 역할을 수행했을 경우와 명백하게 성과면에서 차이가 있다. 이러한 셀프 리더십은 교육과 학습을 통해 얻어질 수 있기 때문에 사서들 스스로도 노력해야 하지만, 대학도서관 조직차원에서도 사서들의 셀프 리더십을 향상시키기 위한 다양한 교육 및 학습 프로그램을 제공해야 한다.

셀프 리더십과 함께 감성지능 리더십도 사서들이 가져야 할 리더십이다. 사서들 스스로가 관리자라고 생각하고, 냉철한 자아관찰과 도전정신 및 열정을 가지고 업무에 임해야만 조직 효율성이 높아질 수 있기 때문이다.

현재 대학도서관은 붕착하고 있는 위기상황을 벗어나기 위해 경영분야의 평가 및 혁신도구를 도입하여 도서관 조직을 팀제로 변환하였다. 팀제는 기존의 국·실 체제의 조직과는 달리 팀장과 전문적인 구성원들이 함께 문제를 해결해 나가는 방식이다. 이때 팀장이 기존의 리더처럼 단독으로 모든 일을 수행해 나가려



〈그림 2〉 대학도서관에 대안적 리더십 적용

〈표 4〉 대안적 리더십의 대학도서관 적용 제안

대안적 리더십	대학도서관 적용 제안
공유 리더십	- 관리자: 도서관 대표역할 및 조직원들에게 동기 부여 - 관리자+구성원: 수평적 조직에서 경영패러다임 공유
진정성 리더십	- 리더의 진솔성이 조직 구성원들 간의 신뢰 증가 - 지속적인 자기인식과 자기규제로 자기개발에 긍정적
셀프 리더십	- 조직구성원 개개인이 설정한 목표 강화 - 자율적인 보상계획으로 업무에 대한 열정이 높아짐 - 조직 및 개인차원에서의 다양한 교육과 학습프로그램 제공
감성지능 리더십	- 감정에 대한 평가와 표현으로 조직유효성에 긍정적 영향

한다면 조직 체제만 팀제이고, 팀이 가지고 있는 장점을 전혀 발휘할 수 없게 된다. 따라서 팀으로서의 장점을 살리고 업무를 보다 효율적으로 처리하기 위해서는 공유 리더십이 필요하다. 공유 리더십은 리더가 아닌 팀 구성원들에 의해 나타나는 수평적 리더십으로 현대기업들의 팀 조직 시스템에 매우 적합한 리더십으로 최근 많이 연구되고 있다(Pearce and Sims 2005). 공유 리더십은 몰입의 증대, 복잡한 과업 해결 능력 향상, 정보 공유 등을 통해 다른 조직과의 관계에서 경쟁우위를 갖게 된다(지철규, 장영철 2012). 따라서 팀제로 변환된 대학도서관에서 적용 가능한 리더십이 바로 공유 리더십인 것이

다. 이를 위해서는 팀 과업에 대한 구성원 전체의 주기적인 논의와 토론 분위기가 필요하다. 어떤 문제 혹은 업무에 대해 조직 구성원 전체가 공유하고, 그에 대한 해결책을 함께 모색할 경우 업무 성과는 높아질 것이기 때문이다.

4. 요약 및 결론

지식정보사회에서의 기술, 정보, 지식은 인적자원들이 반드시 소유하고 있어야 하는 역량으로서 대학도서관의 구성원인 사서들은 관리자 급이든지 실무자급이든지 상관없이 각자 후

은 팀이 발휘하는 리더십을 통해 지식기반 사회에서의 도서관의 역할을 충실히 수행하여야 한다. 그러기 위해서는 기존에 강조되었던 수직적 리더십은 그러한 역할을 수행하기가 어렵기 때문에 본 연구에서는 모기관인 대학의 경영 정책 아래 비영리조직으로 운영되어지고 있는 대학도서관의 경영을 담당하는 관리자와 실무자인 사서들의 역할 변화에 적용가능성을 살펴보기 위해 대안적 리더십으로 공유 리더십, 진정성 리더십, 셀프 리더십, 감성지능 리더십에 대한 이론적 연구를 수행하였다.

대학도서관에서의 리더십은 모기관의 도서관에 대한 비협조적 성격 때문에 충분한 리더십을 발휘하지 못하고 있는 실정이다. 그러나 현재의 상황을 계속 유지된다면 대학도서관의

존망은 장담하기 어렵다. 따라서 그 조직의 구성원인 관리자 및 사서들은 개별적으로 전문적인 지식과 능력을 강화하기 위해 스스로 노력하여야 하고, 도서관 조직은 그러한 리더십들을 조직 구성원들이 갖출 수 있도록 다양한 지원과 프로그램을 개발하여야 한다. 그럼으로써 급변하는 미래 환경에 보다 유연하게 적응하고 문제를 해결할 수 있는 대학도서관 조직이 될 수 있다. 본 연구는 대안적 리더십들에 대한 이론적 고찰, 대학도서관에서의 대안적 리더십에 대한 적용 가능성을 고찰하였다는 점, 향후 대학도서관 사서들의 대안적 리더십과 조직 유효성의 영향 관계에 대한 실증적 연구를 진행함에 초석이 될 수 있다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

참 고 문 헌

- 김영현. 2014. 『조직문화와 조직유효성의 관계연구: 공유리더십의 조절효과를 중심으로』. 박사학위 논문. 경희대학교 대학원, 경영컨설팅학과.
- 유길호, 박정숙. 2002. 상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향. 『한국도서관·정보학회지』, 33(4): 125-147.
- 윤정구, 홍지예, 이지예, 김가진. 2011. 한국에서의 진정성리더십 연구방향. 『리더십연구』, 2(2): 3-26.
- 윤희운. 2013. 『대학도서관경영론』. 대구: 태일사.
- 이경민. 2011. 변화관리를 위한 대학도서관의 리더십에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 42(1): 145-164.
- 이은철, 백인화. 2010. 대학도서관의 변혁적 리더십이 사서들의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. 『한국문헌정보학회지』, 44(2): 139-156.
- 이정근. 2012. 『조직유형별 관리자의 리더십유형이 조직유효성 간의 관계: 학교조직, 공공서조직, 기업조직을 중심으로』. 박사학위논문. 창원대학교 대학원, 교육학과.
- 정동열. 2014. 『도서관경영론』. 서울: 한국도서관협회.
- 지철규, 장영철. 2012. 지식근로자의 직무특성이 조직 몰입도에 미치는 영향: 공유리더십을 조절 변수

- 로. 『한국산학기술학회논문지』, 13(12): 5786-5799.
- 한국교육학술정보원. 2015. 『2015 대학도서관 통계 분석』. 대구: 한국교육학술정보원.
- Avolio, B., D. J. Jung, W. Murry, and N. Sivasubramaniam. 1996. "Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust and performance." *Advances in Interdisciplinary Studies on work Teams*, 3: 173-209.
- Avolio, B. J. and W. L. Gardner. 2005. "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *Leadership Quarterly*, 16: 315-318.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision." *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in organizations*. London: Sage.
- Chen, Sui Yi. 2012. *Exploring the implications of vertical and shared leadership for team effectiveness in retail shops in Hong Kong*, 6-10. A thesis of doctor of business administration. The university of Newcastle.
- Ensley, M. D., K. M. Hmieleski, and C. L. Pearce. 2006. "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups." *Leadership Quarterly*, 17: 217-231.
- Goleman, D. 1998. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., R. Boyatzis, and A. McKee. 2002. *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jones, G. R. and J. M. George. 1998. "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork." *Academy of Management Review*, 23(1): 531-546.
- Kernis, M. H. 2003. "Toward a conceptualization of optimal: self-esteem." *Psychological Inquiry*, 14(1): 1-26.
- Kouzes, J. and B. Posner. 1999. *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Laschinger, H. K. S., L. Borgoni, C. Consiglio, and E. Read. 2015. "The effects of authentic leadership, six area of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study." *International Journal of Nursing Studies*, 52: 1080-1089.
- Lovelace, K. J., C. C. Manz, and J. C. Alves. 2007. "Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control." *Human Resource Management Review*, 17(4): 374-387.

- Luthans, F. and B. J. Avolio. 2003. Authentic Leadership: A Positive Development Approach in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, 241-261.
- Manz, C. C. 1992. *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Manz, C. C. and H. P. Sims. 1991. "Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership." *Organizational Dynamics*, Spring, 18-35.
- Mech, Terrence F. 1990. "Academic Library Director: A Managerial Role Profile." *College & Research Libraries*, 51(5): 419.
- Pearce, C. L. and J. A. Conger. 2003. *Shared leadership: Reforming the How and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Pearce, C. and H. P. Sims. 2002. "The relative influence of vertical vs shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2): 172-197.
- Salovey, P. and J. D. Meyer. 1990. "Emotional intelligence." *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Sparrowe, Raymond T. 2005. "Authentic leadership and the narrative self." *The Leadership Quarterly*, 16: 419-439.
- Stajkovic, A. D. and F. Luthan. 1998. "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches." *Organizational Dynamics*, 26(4): 62-74.
- The Chartered Institute of library and information Professionals. 2010. *Defining Our Professional Future: Report to CILIP Council*. Birmingham: CILIP. 37-41.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson. 2008. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Wong, C. and K. S. Law. 2002. "The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study." *Leadership Quarterly*, 13(3): 243-274.

• 국문 참고자료의 영어 표기

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

Jee, Cheoul-Gyu and Young-Chul Chang. 2012. "A Study on the effect of Knowledge workers's

- Job Characteristics on Organizational Commitment: Shared Leadership as a Moderating variable.” *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 13(12): 5786-5799.
- Jung, Dong-Youl. 2014. *Introduction to library management*. Seoul: Korean Library Association.
- Kim, Young-Hyun. 2014. *A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Efficiency: A Focus on Moderating Effects of Shared Leadership*. Ph. D. diss. Department of Management Consulting Graduate School of KyungHee University.
- Korea Education and Research Information Service. 2015. *2015 Statistical Analysis of University Libraries*. DaeGu: Korea Education and Research Information Service.
- Lee, Eun-Chul and In-Hwa Baek. 2010. “Study on the Effects of Transformational Leadership on the Empowerment and Organizational Effectiveness in University Libraries.” *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 44(2): 139-156.
- Lee, Jeong-Geun. 2012. *The Relationship between The type of Leadership and Organizational Effectiveness: Focusing on Educational Organization, Public office, Private Enterprise*. Ph. D. diss. Department of Education Graduate School, Changwon National University.
- Lee, Kyung-Min. 2011. “The Study of Leadership in University Libraries for Change Management.” *Journal of the Korean Library And Information Science Society*, 42(1): 145-164.
- Yoo, Kil-Ho and Jeung-Sook Park. 2002. “A Study on the Effect of the Superiors’ Leadership Type on Job Satisfaction of University Librarians.” *Journal of the Korean Library And Information Science Society*, 33(4): 125-147.
- Yoon, Hee-Yoon. 2013. *Academic library management*. DaeGu: Tailsa.
- Yoon, Jeong-Gu, Ji-Hae Hong, Jia-Ie Lee, and Ga-Jin Kim. 2011. “The prospective research on authentic leadership in Korea.” *The Korean Leadership Quarterly*, 2(2): 3-26.