

# 공공도서관의 리더십 유형이 사서의 스트레스 증세에 미치는 영향

- 부산시내 공공도서관을 중심으로 -

## A Study on the Effect of Leadership Types on Stress Syndrome of Librarians in the Public Libraries

유 길 호(Kil-Ho Yoo)\*

한 계 문(Kay-Moon Han)\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| I. 서 론              | 2. 질문지 구성과 신뢰도  |
| II. 이론적 배경          | 3. 자료의 수집과 분석방법 |
| 1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 | IV. 조사결과와 분석    |
| 2. 리더십과 스트레스        | 1. 표본의 특성       |
| III. 연구방법           | 2. 가설의 검증       |
| 1. 가설 및 측정변수        | V. 결 론          |

### 초 록

부산시내 21개 공공도서관에 재직하고 있는 132명의 사서들을 대상으로, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하는 하위 요인들이 스트레스 증세에 미치는 영향을 밝혀보고자 하였다. 분석결과는 ①스트레스 증세와 근무년수와의 관련성이 없으며 사서들의 스트레스 수준은 매우 높은 편이었다. ② 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려는 스트레스 증세에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. ③ 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 스트레스 증세와 정(+)의 관계를, 조건적 보상은 부(-)의 관계로 나타났다. ④ 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십이 스트레스에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 결론은 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려는 스트레스를 감소시켜 주는 변수이고 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 스트레스를 증가시키는 변수임을 확인하였다.

주제어: 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 스트레스, 공공도서관, 사서

### ABSTRACT

This Study is to analyze the effect that the subordinate factors which compose transformational leadership and transaction leadership, cause stress syndrome. The results of this study are as follows ①There were no relationships between the stress syndrome and the term of service ;however, the level of stress among librarians tended towards fairly high level ② The charisma and the individualized consideration of transformational leadership showed negative(-) effects on stress syndrome. ③The management-by-exception of transaction leadership showed positive(+) relationship with stress syndrome, and the contingent reward, negative(-)relationship. ④ The effect causing stress was greater in transformational leadership than in transaction leadership. Therefore, it was confirmed that the charisma and the individualized consideration of transformational leadership were variables decreasing stress, and the management-by-exception of transaction leadership was a variable increasing stress.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Transaction Leadership, Stress, Public Library

\* 신라대학교 문헌정보학과교수(khryu@silla.ac.kr)(제1저자)

\*\* 신라대학교 문헌정보학과교수(gmhan@silla.ac.kr)(공동저자)

• 접수일: 2005년 8월 10일 • 최종심사일: 2005년 8월 25일 • 최종심사일: 2005년 9월 5일

## I. 서론

모든 조직은 그 조직이 수행하고 있는 제반 업무와 활동을 지속적으로 개선해 나갈 때 사회 속의 조직으로서 존속할 수 있다. 최근 조직의 환경이 복잡해지고 무한경쟁의 시대가 도래함에 따라 조직의 존속 및 발전을 위한 효율적인 관리가 더 한층 요구되고 있다. 효율적인 관리의 근거는 조직 구성원들의 행동을 이끌어 줄 수 있는 포괄적 개념인 규범, 가치, 신념을 포함하는 조직문화에서 찾을 수 있다. 일반적으로 조직문화는 외부환경에 적응해 가면서 조직의 리더와 조직 구성원간의 상호작용에 의해 형성된다. 이러한 과정에서 조직 내의 리더십에 관한 연구가 오랫동안 연구초점을 달리하여 지속적으로 이루어져 왔다. 리더십의 유효성은 부하들의 수용과 인식여하에 따라 결정되므로 리더와 부하는 서로의 행동을 촉진시키거나 강화하는 상호의존 관계에 있다고 할 수 있다. 그러므로 구성원의 태도, 지각, 직무만족 및 스트레스 등은 리더십의 차이에 의해 크게 영향을 받는다는 것이 일반적 견해이다.<sup>1)</sup>

1980년대부터 가속화되기 시작한 조직 환경의 격변으로 인해 안정적 환경을 전제로 정립되었던 과거의 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃어가고, 새로운 종류의 리더십 이론이 등장하기 시작하였다. 특히 산업사회가 지식사회로 이행됨에 따라 조직 구성원을 통제하는 것에 벗어나 전념 또는 몰입을 유도하기 위한 신종류 리더십의 필요성이 강조 되었다.

전통적 리더십 이론<sup>2)</sup>은 조직 내의 리더와 하위자의 관계를 정서가 배제된 계약의존 관계로 가정하고, 리더는 하위자를 통제하고 감독하며 하위자는 리더의 통제나 감독에 응종하는 관계로 상정하는 경향이 있었다. 신종류 리더십이론은 대부분이 환경의 격변을 전제로 하고 또한 변화를 주도하는데 관련된 내용을 중점적으로 다루고 있다. 이러한 신종류 리더십의 대표적인 이론이 변혁적 리더십<sup>3)</sup>이다. 변혁적 리더십 이론은 상징적 리더 행동, 비전을 제시하고 영감을 가져다 주는 메시지, 무언의 교감을 통한 커뮤니케이션, 관념적 가치관에 호소하는 행동, 지적자극의 제공, 확신적 태도의 제시, 성과 창출에 대한 리더의 기대 등의 내용을 강조한다.

1) 유길호, 박정숙, “상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향,” 한국도서관정보학회지, 제33권, 제4호(2002, 12), pp.125-147.

2) 대표적인 이론으로 특성이론, 행동이론, 상황이론이 있다.

특성이론 : 리더에 초점을 맞추면서, 성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더, 리더인 사람과 리더가 아닌 사람을 구분시켜 주는 특성이 무엇인지를 규명하는데 중점을 두고 있다.

행동이론 : 리더와 추종자들 간의 관계에 초점을 맞추면서, 추종자에게 바람직한 영향을 미치거나 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동 스타일이 무엇인가를 규명하는데 노력을 집중한다.

상황이론 : 리더와 추종자들 간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인들을 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동이 추종자들의 태도나 행동 또는 집단이나 조직의 유효성에 미치는 영향이 상황적인 요인에 따라 어떻게 달라지는가를 연구한다.

3) 권상술, 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향(박사학위논문, 서강대학교 대학원, 1995).

지금까지 이루어진 변혁적 리더십에 대한 연구들은 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직행동 등의 조직유효성과 직무차원의 성과변화에 대한 연구가 대부분이며, 도서관의 사서 집단을 대상으로 한 리더십 연구는 별로 찾아 볼 수 없었다. 특히 변혁적·거래적 리더십의 특성에 따라 도서관 사서들이 지각하는 스트레스 결과와 스트레스 상황의 존재여부, 스트레스 강도여하에 따라 상이하게 보여질 수 있는 리더의 성과차이 등에 대한 연구결과는 전혀 없었다. 본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십을 구성하는 요인과 부하들의 스트레스 증세와의 이론적 관련성을 확인하고 실증적 분석을 통하여 양자의 관련성을 밝혀보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

Burns는 거래적 리더십(transactional leadership) 이라고 명명한 리더십 개념에 상대되는 개념으로서 변혁적 리더십(transforming leadership)이라는 개념을 제시하였다<sup>4)</sup> 거래적 리더십이란 리더와 하위자간의 교환관계에 관련된 것으로서 하위자의 이해관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십을 말한다. 즉, 리더가 지시하거나 기대하는 바에 하위자가 순응하는 대가로 임금 인상이나 특권을 제공하는 식의 리더십 과정을 의미한다. 그 반면, 변혁적 리더십은 리더와 하위자가 서로의 동기유발 수준을 높여 주며 보다 원대한 목표를 달성해야 한다는 의식을 고양시켜 준다. 리더는 하위자를 제한된 범위의 기본적 욕구만을 지닌 존재가 아닌 완전한 인격을 지닌 사람으로 대한다. Burns가 개념적으로 제시한 변혁적 리더십의 내용을 Bass<sup>5)</sup>가 정교화 시킴으로써 변혁적 리더십이 본격적으로 연구되는 전기를 마련하였다.

거래적 리더십은 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무요구를 충족시키도록 동기부여 시키는 형태의 리더십이다. 중요한 것은 부하들의 이해관계 충족여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 것이다. 따라서 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 지지하고, 이들의 교환관계를 통해서 동기부여 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 거래적 리더십의 동기부여 과정을 살펴보면 다음과 같다<sup>6)</sup> 리더는 일정수준의 성과를 요구하고 성공적으로 성과를 달성할 경우에는 일정수준의 보상을 제공할 것을 약속한다. 부하는 그 이익을 얻기 위하여 자신에게 요구된 수준의 성과 수행에 동의한다. 리더는 그 상황에서 성과 달성을 위한 자원과 기회

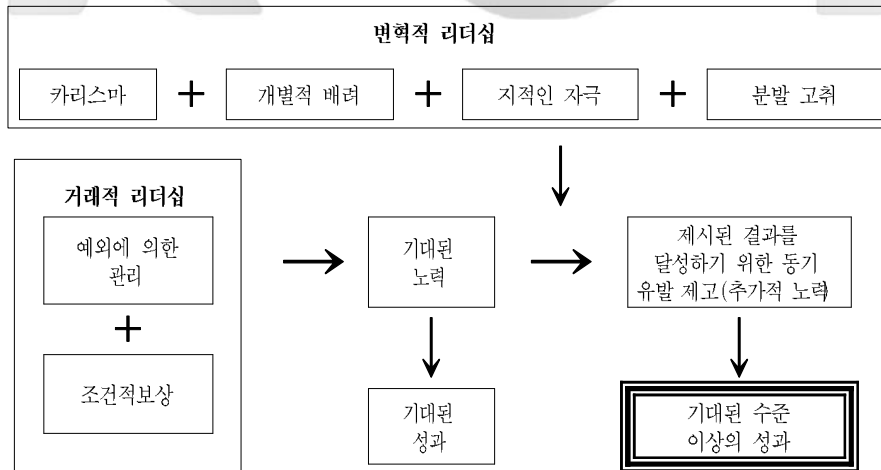
4) J. M. Burns, *Leadership*(New York, N. Y. : Harper & Row, 1978)

5) B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*(New York : The Free Press, 1985).

6) F. J. Yammarino, et. al, "Woman and Transformational and Contingent Reward Leadership," *Academy of Management Review*, Vol.40, No.39(1997), pp.205-222.

를 제공하여 주고, 부하의 업무수행에 장애가 되는 장애물을 제거해 주어야 한다. 필요할 경우 교육 훈련을 통한 부하의 능력향상 기회를 제공하여야 하며, 상황에 따라 보상과 벌을 제공하여야 한다. 특히 직무 및 직무수행 결과에 대한 명확한 정의와 아울러 부하들에게 자신의 직무요구와 기대를 명확하게 전달해 주어야 한다.

변혁적 리더십은 추종자들로 하여금 개별적 목표달성에 집착하기보다는 조직의 사명과 비전에 초점을 두도록 하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 줌으로써 보다 고차원적인 욕구를 달성하고 기대이상의 성과를 거둘 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 개개인을 변화시키고 장기간의 조직 목표와 윤리적인 측면을 강조하며, 구성원들의 가치에 관심을 둠으로써 그들을 완전한 인간으로서 취급하는 접근법이다. 거래적 리더십이 리더와 추종자들 사이에서 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있는 반면, 변혁적 리더십은 리더와 추종자들 간 도덕성과 동기부여 수준을 높이는 호혜관계를 만들어 낸다. 이와 같은 변혁적 리더는 추종자들의 욕구와 관심에 보다 깊은 주의를 기울이고 그들의 잠재력을 달성시킬 수 있도록 도와준다. 그러나 거래적 리더는 부하들의 욕구를 개별화시키지 못할 뿐만 아니라 그들의 개인적인 개발을 육성시키지도 않는다는 측면에서 변혁적 리더와 다르다고 볼 수 있다. 거래적 리더십 하에서 부하들은 보상을 받을 필요가 있거나 또는 처벌을 피할 필요가 있는 상황을 취하려고 할 뿐만 아니라, 추종자들의 개인적 가치를 변화시키기 위한 리더와 부하의 일치된 노력도 없고, 리더에 대한 부하들의 정서적 몰입을 조성할 필요성조차도 존재하지 않는다.<sup>7)</sup>



〈그림 1〉 변혁적·거래적 리더십의 구성요소

7) Dong I. Jung and B. J. Avolio, "Opening the Black Box : an Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21(2000), pp.949-964.

Bass는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소간의 관계를〈그림 1〉과 같이 제시 하였다.<sup>8)</sup> 변혁적 리더십을 나타내는 행동차원들의 구성요소는 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극, 분발고취이며 거래적 리더십의 구성요소는 예외에 의한 관리와 조건적 보상으로 설명하고 있다.

• 변혁적 리더십의 구성요소

- ① 카리스마 : 리더는 부하에게 조직과 상사에 대한 충성심을 발휘시키면서 비전과 사명감을 제시하며, 작업수행에 대한 자긍심을 불어 넣어주고 때로는 강압적인 지휘방법을 사용하기도 한다.
- ② 개별적 배려 : 부하에게 강압적인 통솔방법이나 강제성을 발휘하지 않고 능력수준에 적합한 조직목표를 설정해 주고, 부하의 개인적인 상담과 욕구충족에 세심한 주의를 기울이며 적합한 보상이 이루어지도록 지원한다.
- ③ 지적인 자극 : 부하에게 문제에 대한 인식과 해결, 상상력 그리고 신념과 가치관에 대하여 새로운 시각과 사고방식으로 각성시키고 변화시킨다.
- ④ 분발고취 : 부하에게 기대가 크다는 것을 전달하고 노력에 대해 칭찬과 감정적으로 기운을 북돋아 주고 활기를 불어 넣어준다.

• 거래적 리더십의 구성요소

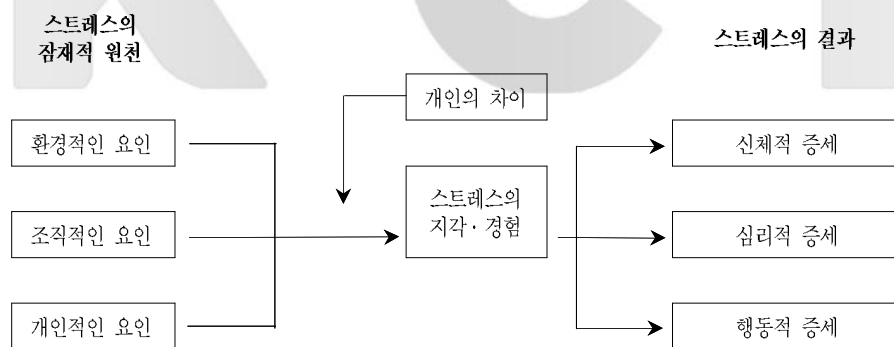
- ① 예외에 의한 관리 : 상사의 예상대로 작업이 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않고 성과 목표를 충족시키기만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려 둔다.
- ② 조건적 보상 : 부하의 노력과 상사의 보상을 계약하여 부하의 훌륭한 업무수행에 대한 조직의 보상을 확신시켜 주며, 부하 개개인에게 조직의 목표 달성의 성공을 조건으로 추가적인 노력을 요구한다.

이상의 두 가지 리더십은 리더의 행동 및 부하의 행동을 설명하는 데 있어서 특징적인 차이가 있다. 거래적 리더는 단기적으로 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향한다. 또 부하들에게 즉각적이고 가시적 보상으로 동기부여를 시키며, 부하들을 위해 문제점을 해결해 주거나 해답을 제시해 준다. 그러나 변혁적 리더는 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하고 자아실현과 같은 높은 수준의 개별적 목표를 동경하도록 동기부여 시키며, 보통 현상보다 매우 높은 이상을 지향한다. 또 부하들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 준다.<sup>9)</sup>

8) B. M. Bass and B. J. Avolio, *Transformational Leadership Development* (Pal Alto : Consulting Psychologist Press, 1990), p.12.

## 2. 리더십과 스트레스

스트레스는 개인의 목표성취를 위한 자기 동기부여나 자극과 같은 정적효과, 또는 개인의 분열적·비생산적·위험적 행동과 같은 부정적 효과를 가져 올 수 있다. 그러나 스트레스에 관한 연구는 정적결과에 초점을 두는 것이 일반적이다. 직장인이 경험하는 직무 스트레스의 결과는 개인의 건강을 해치는 것은 물론 결과적으로 조직에도 비용 증대와 생산성 저하 등의 부정적인 영향을 미치게 됨은 자명한 일이다. 여러 학자들의 정의를 통해서 발견되는 스트레스에 관한 몇 가지 특징적인 사실을 보면, 스트레스는 단순한 불안이 아니다. 불안은 전적으로 감정(정서)적이고 심리적인 영역에서 일어나는 데 비해 스트레스는 이들 영역은 물론 신체적 영역에서도 일어난다. 그러므로 스트레스는 불안을 동반 할 수 있어도 반드시 같은 개념은 아니다.<sup>10)</sup> 스트레스는 지각 또는 경험과 관련이 있다. <그림 2>와 같이 지각된 스트레스를 실제적 스트레스라 하고 그렇지 않는 스트레스를 잠재적 스트레스라 한다. 모든 사람이 스트레스를 받는 상황에 같은 방법으로 그리고 같은 정도로 반응하지는 않는다. 말하자면 매개변수가 되는 개인차 때문에 스트레스의 정도는 같다고 하더라도 같은 방법으로 모든 사람에게 적용 되지는 않지만 스트레스의 결과는 일반적으로 신체적, 심리적, 행동적 증세를 나타낸다.<sup>11)</sup>



〈그림 2〉 스트레스의 모형

- ① 신체적 증세 : 스트레스 관련 신체적 결과는 혈당 증가·혈압상승·입안건조·땀흘림·호흡곤란·심장병발생 등의 역기능 현상이 나타나게 된다.
- ② 심리적 증세 : 스트레스는 개인의 불안·좌절·무관심·자존심저하·공격성·우울증·신

9) B. Shamir, R. J. House & M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership," *Organization Science*, Vol.4, No.4(Dec. 1993), pp.577-594.

10) F. Luhans, *Organizational Behavior*(New York : McGraw - Hill, 1992), p.400.

11) S. P. Robbins, *Management*(Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1994), p.639.

경쇠약·심리적 무기력·수면방해·성적역기능 등을 초래하게 된다.

- ③ 행동적 증세 : 정상적인 수준을 초과하는 스트레스는 개인행동에 있어서 권태·집중력저하·신경질적 반응·지나친 흡연 및 음주·약물남용·무절제한 식사·충동적 행동 등이 나타나게 된다.

스트레스의 조직적인 요인으로는 역할갈등, 역할모호성, 역할과중과 역할과소, 직무불안정, 직무설계와 기술적인 결함, 집단 응집력, 조직의 분위기, 집단 내외 집단간 갈등, 성과평가, 리더십 유형<sup>12)</sup> 등이 영향을 미친다. 이와 같은 스트레스 영향요인 중에서 특히 리더십 유형은 부하들의 스트레스 수준을 결정하는데 크게 영향을 미친다. 리더십은 스트레스 상황을 해소하는데 일조를 기하는 반면에 스트레스의 원인이 될 가능성도 있다. 즉, 부하들의 기대 충족은 스트레스 감소효과에 기여할 수 있으나 기대의 미충족은 스트레스 결과로 나타날 수 있기 때문이다.

Bass는 배려 및 구조주도 성향이 모두 높은 리더의 부하들은 스트레스 수준이 낮게 나타나고 거래적 리더십의 조건적 보상은 완곡하지만 스트레스 절감과 관련이 있는 반면에 예외에 의한 관리는 오히려 스트레스를 증가시킨다고 하였다.<sup>13)</sup>

Pines는 리더의 변혁적 성향은 부하들에게 자신의 운명에 대한 통제 정도를 높게 지각 하도록 만들고, 무력감을 감소시켜 주며 부하들의 몰입과 전념도의 상승을 도모하여 스트레스의 부정적 결과를 감소시킨다고 하였다.<sup>14)</sup> 변혁적 리더십의 카리스마적 리더는 구성원들이 우호적 상호작용을 증진시키고 반대로 불안 혹은 두려움을 감소시키는 역할을 수행한다.<sup>15)</sup> Bass는 카리스마적 그리고 개별적 배려를 활용하는 리더 아래의 부하들이 스트레스가 가장 낮고, 지적자극을 활용하는 리더의 부하들은 스트레스 증상이 약간 높다고 보고 하였다. 지적 자극은 지속적으로 부하들의 사고와 행동 변화를 추구하는 상황이므로 구성원들에 중압감을 주기 때문에 새로운 긴장과 스트레스의 원천이 되므로 오히려 부하들의 스트레스 수준을 높일 가능성이 있다고 하였다.<sup>16)</sup>

한광현은 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 스트레스 증세에 정(+)의 영향을, 조건적 보상은 부(-)의 영향을 나타내고 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려는 스트레스 증세에 부(-)의 관계를 가진다고 하였다.<sup>17)</sup>

12) 최혜진, 인간행동론(서울 : 두남, 2000), pp.207-213.

13) B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (New York : Free Press, 1990), pp.652-657.

14) M. Pines, "Psychological Hardiness," *Psychology Today*, Vol.14, No.2,(1980), pp.38-39.

15) B. Shamir et. al. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership : a Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, Vol.4, No4(Dec. 1983), pp.577-594.

16) B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, op. cit, pp.652-654.

17) 한광현, "변혁적·거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구," *경영학연구*, 제28권, 제1호 (1999, 2), pp.51-74.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 가설 및 측정변수

본 연구는 공공도서관에서의 리더십 유형이 사서들의 스트레스에 미치는 영향을 규명하는데 있다. 이를 위해 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

가설 1 : 도서관에서의 근무년수가 낮을수록 스트레스 수준은 더 높아질 것이다.

가설 2 : 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우 카리스마와 개별적 배려는 사서들의 스트레스 증세에 부(-)의 영향을, 지적인 자극과 분발 고취는 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 리더가 거래적 리더십을 행사할 경우, 예외에 의한 관리는 사서들의 스트레스 증세에 정(+)의 영향을, 조건적 보상은 부(-)의 영향을 미칠 것이다

이상의 가설을 검증하기 위하여 독립변수로는 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 설정하였으며, 이들 변수는 하위자의 스트레스 결과에 영향을 미칠 것이라 가정하였다. 변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극, 분발고취의 4개 요인을 선정하고, 거래적 리더십의 하위요인은 예외에 의한 관리와 조건적 보상의 2개 요인으로 하였다. 독립변수의 영향을 받는 결과변수로서의 종속변수는 스트레스 결과이며, 그 하위요인은 심리적 증세, 신체적 증세 및 행동적 증세의 3개 요인으로 선정하였다.

#### 2. 설문지의 구성과 신뢰도

본 조사 설문지는 응답자의 배경질문 4개 문항과 리더십 유형에 관련된 25개 문항, 스트레스 증세를 측정하기 위한 12개 문항 등 총 41개 문항으로 구성하였다. 변혁적 및 거래적 리더십을 측정하기 위해 Bass 와 Avolio의 다면적 리더십 설문<sup>18)</sup>과 한광현<sup>19)</sup>의 설문을 참고하였고, 스트레스 증세를 측정하기 위해서는 Davidson & Cooper<sup>20)</sup>의 설문을 참고 하였다. 배경질문을 제외한 모든 설문 문항은 5점 척도(1점 : 전혀 아니다 ~ 5점 : 매우 그렇다)로 구성하였다.

측정변수의 신뢰도는 각 문항들 사이의 상관도를 분석하는 내적일치법에 의한 Cronbach's alpha

18) B. M. Bass & B. J. Avolio, *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1990).

19) 한광현, 전계논문, p.64.

20) M. J. Davidson & Carry Cooper, *Stress and the Woman Manager* (Oxford : Martin Robertson Co, 1983), pp.176-183.



계수를 이용하였으며 각 변수의 신뢰도는 <표 1>과 같다. 측정변수의 신뢰계수는 최저 0.68에서 최고 0.93까지의 분포이다. 일반적으로 계수의 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 간주하기 때문에 본 연구의 설문은 신뢰할 수 있는 수준이라 할 수 있다.

<표 1> 측정변수의 신뢰도

변 수		신뢰계수
변혁적 리더십	카리스마	· 92
	개별적 배려	· 86
	지적인 자극	· 83
	분발 고취	· 93
거래적 리더십	조건적 보상	· 86
	예외에 의한 관리	· 68
스트레스증세	신체적	· 79
	생리적	· 79
	행동적	· 84

### 3. 자료의 수집과 분석 방법

본 연구에서 사용한 자료는 부산지역에 소재하고 있는 21개 공공도서관에 재직하고 있는 사서 157명을 대상으로 전수조사를 실시하였으며, 우편으로 질문지를 배부하고 회수하였다. 자료수집 기간은 2005년 2월 5일부터 3월 5일까지이다. 배포한 질문지 157부 중 132부를 회수 하였으면 회수율은 84.1%이다.

수집된 자료는 SPSS 통계 프로그램으로 처리 하였으며 신뢰성 검증은 Cronbach 알파계수를 척도의 타당성 검증을 위한 요인분석, 상관분석 및 가설검증에는 분석대상의 성격에 따라 T-test, 분산분석, 회귀분석 등을 활용하였으며, 유의 수준(p)은 < .05이다.

## Ⅳ. 조사결과의 분석

### 1. 표본의 특성

부산지역 공공도서관 사서들의 개인적 특성으로는 성별, 근무년수, 자격증 여부 등을 조사하였다. 연령별 분포는 근무년수와 관련이 있을 것으로 판단되어 제외 하였다. 분석대상자의 성별구성은 남자가 9명(6.8%), 여자가 123명(93.2%)으로 여자가 압도적 우위를 점하고 있다.

응답자 132명은 모두 사서자격증을 소지하고 있으며 정사서가 121명(91.3%), 준사서 11명

(8.7%)이다. 근무년수는 5년 미만인 40명(30.3%)으로 가장 많고, 그 다음은 5~10년이 29명(22.0%), 15~20년이 25명(18.9%), 20년 이상이 20명(15.2%), 10~15년이 18명(13.6%)의 순으로 나타났다.

성별과 자격증 종별에 따른 분포는 한 영역에 지나친 쏠림 현상이 있기에 성별이나 자격증에 따른 스트레스 차이를 분석한다는 것은 의미가 없다고 판단하였다.

## 2. 가설의 검증

### 가. 가설 1의 검증

‘도서관 근무년수가 낮을수록 스트레스 수준은 더 높아 질 것이다’라는 가설을 검증하기 위하여 분산분석을 시행한 결과는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 근무년수에 따른 스트레스 차이

요인	변수	20년 이상		15~20년		10~15년		5~10년		5년 미만		F	P
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
	심리적	3.16	.82	3.17	.70	3.39	.71	3.28	.74	3.37	.57	2.62	.54
	신체적	3.03	.71	3.08	.68	3.01	.72	3.32	.74	3.11	.67	2.49	.56
	행동적	2.65	.91	2.93	.78	2.74	.67	2.90	.60	2.83	.73	2.26	.59
	총 합	2.95	.72	3.06	.63	3.05	.56	3.16	.57	3.10	.55	2.46	.56

근무년수에 따른 심리적, 신체적, 행동적 스트레스 차이는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 사서들의 스트레스 수준은 근무년수와는 상관이 없음이 입증되었지만 5점 척도에서 평균값(M)이 2.5 이상일 경우 높은 수준의 스트레스를 지각하는 것으로 해석<sup>21)</sup> 한다면 공공도서관 사서들의 스트레스 수준은 상당히 높은 편이라 할 수 있다. 사서들은 심리적 스트레스가 가장 높고, 그 다음은 신체적, 행동적 스트레스의 순으로 나타났다.

### 나. 가설 2의 검증

리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우, 그 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극, 분발 고취 요인들은 스트레스 증세에 어떤 영향을 미칠 것인지를 밝히는 것이 가설 2의 내용이다. 변혁적 리더십의 구성요인을 독립변수로 하고 스트레스 증세를 종속변수로 하는 회귀분석을 시행한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 변혁적 리더십 행동은 스트레스 증세 전체의 분산을 12%( $R^2=.123$ ) 이상을 설명하

21) Ibid., p.176.

고 F값은 11.27 이상이다. 개별 회귀계수에서 다른 독립변수를 통제했을 때 (유의수준 .05) 각 요인들과 스트레스 증세와의 관련성은 다음과 같다.

- ① ‘카리스마’요인은 심리적, 신체적, 행동적의 모든 스트레스 증세와는 유의적인 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 카리스마적 성향은 충성심을 발휘시키면서 비전과 사명감을 제시하므로 부하들은 자신의 행동을 내부적으로 자기와 연관된 동기로 생각하게 만들고 그 행동의 과정에 더욱 몰입하게 만든다. 그러므로 구성원들의 우호적 상호작용을 증진시키고 반대로 불안 혹은 두려움을 감소시키는 역할을 하기 때문에 스트레스 증세를 감소시키는 요인이라 할 수 있다.

〈표 3〉 변혁적 리더십과 스트레스 증세와의 회귀분석

종속변수	독립변수	B	$\beta$	t-value	R <sup>2</sup>	F
심리적증세	카리스마	-.21	-.18	-2.34*	.151	19.32
	개별적 배려	-.29	-.28	-2.40*		
	지적인 자극	.16	.20	1.97		
	분발고취	-.43	-.48	-5.72*		
신체적증세	카리스마	-.22	-.23	-2.71*	.123	13.64
	개별적 배려	-.17	-.20	-2.13*		
	지적인 자극	.03	.03	.83		
	분발고취	.18	.17	2.28*		
행동적증세	카리스마	-.22	-.23	-2.41*	.164	11.27
	개별적 배려	-.28	-.33	-2.51*		
	지적인 자극	.08	.09	1.09		
	분발고취	.04	.04	.51		

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$

- ② ‘개별적 배려’요인은 심리적, 신체적, 행동적의 모든 스트레스 증세와는 유의적인 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 일반적으로 구성원들의 만족은 리더가 자신에게 관심을 표명하는 개별적 배려를 통하여 향상된다. 개별적 배려 성향은 어려움이나 난관을 극복하기 위하여 자발적 행동을 보여주며, 개선책을 제시하고 조직의 요구를 수행하는 역할모델로서 기능한다.<sup>22)</sup> 이러한 리더의 개별적 배려와 관심은 부하들에게 스트레스를 감소시키는 요인이라 할 수 있다.
- ③ ‘지적인 자극’요인은 심리적, 신체적, 행동적의 모든 스트레스 증세와는 정(+)의 관계를 갖고 있지만 통계적으로 유의성이 있는 변수는 하나도 나타나지 않았다. 지적인 자극 성향은 부하들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며 스스로 문제에 대한 해결을 찾도록 격려한다. 이 과정에서 부하들의 능력이나 성격 등의 개인차에 따라 느끼는 심리적 불안감을 형성하게 되고 중압감을 느끼게 됨으로서 새로운 긴장과 스트레스의 원천이 될 가능성도 있다.

22) 한광현, 전계논문, p.59.

- ④ ‘분발고취’요인은 심리적, 신체적 스트레스 증세와는 유의적인 관계를 보여주나 행동적 증세와는 통계적으로 유의성이 없었다. 분발고취는 심리적 스트레스 증세와는 부(-)의 관계를 신체적 증세와는 정(+)의 관계를 나타내고 있다 즉 분발고취는 심리적 스트레스는 감소시키지만 신체적 스트레스를 증가시키는 요인으로 나타났다. 분발고취 성향은 부하들에게 기대가 크다는 것을 알리고 노력에 대해 칭찬하고 기운을 북돋아 주지만 부하들은 리더의 기대수준에 부응하여 자신의 태도와 행동을 변화 시켜야 하므로 오히려 스트레스를 상승시키는 요인이 될 수 있다.

이상의 결과를 통하여, 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우 카리스마와 개별적 배려는 부하들의 스트레스를 감소시키는 변수로, 지적인 자극은 스트레스를 증가시키는 요인이지만 통계적으로 유의성을 확인 할 수 없었으며, 분발고취는 스트레스를 증가 또는 감소시키는 양면성을 갖고 있는 요인으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

#### 다. 가설 3의 검증

리더가 거래적 리더십을 행사할 경우, 그 구성요소인 예외에 의한 관리와 조건적 보상 요인은 스트레스 증세에 어떤 영향을 미칠 것인지를 밝히는 것이 가설 3의 내용이다. 거래적 리더십의 구성요소들을 독립변수로 하고 스트레스 증세를 종속변수로 하는 회귀분석을 시행한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4>에서 거래적 리더십 행동은 스트레스 증세 전체의 분산을 8%( $R^2=0.083$ ) 이상을 설명하고 F 값은 9.32 이상이다. 개별 회귀계수에서 다른 독립변수를 통제했을 때(유의수준 .05) 각 요인들과 스트레스 증세와의 관련성은 다음과 같다.

<표 4> 거래적 리더십과 스트레스 증세와의 회귀분석

종속변수	독립변수	B	$\beta$	t-value	$R^2$	F
심리적증세	예외에 의한 관리	.33	.32	4.12**	.102	9.32
	조건적 보상	-.001	-.001	-.27		
신체적증세	예외에 의한 관리	.21	.18	2.34*	.083	9.66
	조건적 보상	-.01	-.12	-1.75		
행동적증세	예외에 의한 관리	.19	.22	3.37**	.092	13.70
	조건적 보상	-.47	-.40	-5.30**		

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$

- ① ‘예외에 의한 관리’요인은 심리적, 신체적, 행동적의 모든 스트레스 증세와는 유의적인 정(+)의 관계를 나타내고 있다 예외에 의한 관리를 시행하는 리더는 부하들이 자신의 기대나

허용된 행동기준으로부터 이탈하거나 잘못된 행동을 못하도록 강화한다. 리더는 이상이 없는 한 변화를 회피하고, 필요한 경우에만 부하와 커뮤니케이션을 행하는 경향이 있으므로 일상적인 조직 상황에서 구성원들에게 스트레스의 원인이 될 수 있는 것이다.

- ② ‘조건적 보상’ 요인은 모든 스트레스 증세와 부(-)의 관계에 있지만 심리적, 신체적 스트레스 증세와는 의미 있는 관계가 나타나지 않았고 행동적 증세와는 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 조건적 보상은 부하의 성과와 리더가 제공하는 보상사이의 인과 관계를 연결시킬 때 발생한다. 이들의 교환관계를 통해 부하들의 동기부여 효과를 얻고자 함으로서 완곡하지만 스트레스의 절감과 관련이 있는 것으로 판단된다.

이상의 결과를 통하여, 리더가 거래적 리더십을 행사할 경우 예외에 의한 관리는 부하들의 스트레스 증세를 증가시키는 변수임이 밝혀졌다. 조건적 보상은 심리적, 신체적 증세를 감소시키는 데는 크게 기여하지는 못하지만 스트레스 증세를 절감시키는 변수로는 작용하고 있으므로 가설 3을 채택된다.

## V. 결 론

본 연구는 부산시내에 소재한 21개 공공도서관에 재직하고 있는 132명의 사서들을 대상으로 하여, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하는 하위요인들과 스트레스 증세와의 관련성은 어떠하며 그 정도는 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 하였다. 실증적 조사를 통한 분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 사서들의 스트레스 증세는 근무년수와는 아무런 상관도 없었다. 그러나 스트레스 수준은 평균 3.06(5점 척도)으로 상당히 높은 수준이며, 특히 심리적 스트레스가 가장 높고 그 다음은 신체적, 행동적 스트레스의 순으로 나타났다.
2. 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우, 그 구성요인들 가운데 카리스마와 개별적 배려가 스트레스 증세와 유의적인 부(-)의 관계를 보였으며, 지적인 자극은 스트레스 증세와 정(+)의 관계를 갖고 있지만 통계적 유의성은 나타나지 않았다. 분발고취는 심리적 증세와는 부(-)의 관계를, 신체적 증세와는 정(+)의 관계로 유의성이 있었으나 행동적 증세와는 통계적으로 영향관계가 나타나지 않았다.
3. 리더가 거래적 리더십을 행사할 경우, 그 구성요인들 가운데 예외에 의한 관리는 스트레스 증세와 유의적인 정(+)의 관계를 보였으며, 조건적 보상은 스트레스 증세와 부(-)의 관계

가 있지만 심리적, 신체적 증세와는 의미 있는 관계가 나타나지 않았다.

이상의 결과를 보면 거래적 리더십에 비하여 변혁적 리더십이 스트레스 증세에 미치는 효과가 크다는 사실을 확인 할 수 있었다. 특히 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려는 부하들의 모든 스트레스 수준을 감소시키는 변수임이 밝혀졌다. 그리고 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 스트레스 증세를 오히려 증가시킬 수 있는 변수가 될 수 있다. 따라서 리더는 부하들에게 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십 행동을 더 비중 있게 행사 한다면 스트레스를 감소시키면서 조직 효과성에 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉

K C I

## 질 문 지

### I. 상사에 관한 질문

선생님의 상사에 관한 질문입니다. 설문 중 상사라는 말은 귀하의 업무나 행동에 직접적으로 영향을 가장 많이 미치는 직속 상사입니다.

선생님의 상사는 ...

1. 부하들에게 함께 근무한다는 것만으로도 긍지를 느끼게 한다.
2. 부하들이 최대한의 노력을 기울이게끔 만드는 자극제가 되고 있다.
3. 부하들에게 성공과 성취의 표상과도 같은 사람이다.
4. 모든 사람으로부터 존경을 받을 만한 사람이다.
5. 부하들에게 충분한 권한과 책임을 위임함으로써 성장할 수 있는 기회를 준다.
6. 부하들의 개인적인 사정을 충분히 감안해서 대해준다.
7. 부하가 원하는 것을 정확히 알아내어 그것을 성취할 수 있도록 도와준다.
8. 목표달성에 부하들의 역할이 중요함을 강조한다.
9. 부하들에게 이미 잘 알고 있는 사항들을 새로운 시각에서 바라볼 수 있도록 해준다.
10. 문제에 대해 항상 새로운 관점으로 바라보게 만들어 준다.
11. 부하가 어떤 주장을 펼 때에도 충분한 근거를 제시하도록 요구한다.
12. 부하들의 능력과 판단력을 믿어준다.
13. 부하들에게 지향해야할 확고한 비전을 제시한다.
14. 부하들이 더 열심히 일을 할 수 있도록 기운을 북돋아 준다.
15. 부하들의 과외학습(자기발전을 위한)에 지원과 격려를 한다.
16. 부하들이 원하는 것을 얻기 위해서는 어떠한 노력을 해야만 하는가에 대해 잘 이해를 시켜준다.
17. 팀을 위하여 어떠한 노력을 해야 하고 또한 그 대가로 무엇이 돌아올 것인가에 대해 나의 상사와 나는 같은 생각을 한다.
18. 부하가 어떠한 일을 할 경우에 그것이 어떻게 도움이 될 것인지를 명확히 제시해 준다.
19. 부하들이 일을 잘 해내기만 하면 반드시 그에 대한 보상이 따를 것이라고 강조한다.
20. 자신이 지시를 따르기만 하면 부하들이 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.
21. 일이 제대로 돌아가는 한 어떠한 것도 바꾸려하지 않는다.

22. 부하들이 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다.
23. 부하가 실수를 했을 경우에만 관여하여 조치를 취해준다.
24. 부하가 맡고 있는 업무내용들 중에서 목표에 미달하고 있는 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다.
25. 나의 창조적 제안에 소극적이다.

## II. 스트레스 증세에 관한 질문

1. 매우 쉽게 피로를 느낀다.
2. 가끔 현기증이 난다.
3. 소화가 전보다 안 된다.
4. 머리가 무겁고 두통이 있다.
5. 사소한 일에 짜증이 난다.
6. 거친 언어사용에 놀란다.
7. 쫓기듯이 행동 하는 것 같다.
8. 전보다 화를 내는 경향이 있다.
9. 업무처리가 두렵다.
10. 가슴이 두근거린다.
11. 근심걱정으로 마음이 우울하다.
12. 업무에 집중이 잘 안 된다.