

변화관리를 위한 대학도서관의 리더십에 관한 연구*

The Study of Leadership in University Libraries for Change Management

이 경 민(Kyung-Min Lee)**

〈 목 차 〉

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| I. 서 론 | IV. 대학도서관의 변화관리 |
| 1. 대학도서관의 현황과 문제점 | 1. 변화관리를 위한 위기의식 공감 |
| 2. 연구의 목적과 필요성 | 2. 변화관리를 위한 대학도서관의 리더십 |
| II. 선행연구 | 3. 변화관리를 위한 대학도서관의 변화방향과 비전개발 |
| III. 기업의 변화관리 | V. 결 론 |
| 1. 변화관리 과정 | |
| 2. 변화관리의 구심점으로서 리더십 | |
| 3. 변화관리의 방향으로서 비전 | |

초 록

인터넷과 디지털 매체의 발달로 오늘날 한국 대학도서관은 사서감축이나 혹은 이용자 감소 등으로 인하여 위기 상황에 직면해 있다. 이를 해결하기 위하여 변화과정에 많은 지식과 경험을 축적하고 있는 기업의 변화관리에 관한 문헌들을 참조하여 문제를 해결하고자 하였다. 대학도서관은 사서들이 공감하는 위기의식을 이끌어 내고, 이를 바탕으로 사서들에 의해 비전제시가 이루어지도록 해야 한다. 그러나 비전은 단순히 제시되는 것보다 이를 실천해야 한다. 비전을 실천하기 위해서 관리자와 영향력 있는 일반 사서들이 리더십을 공유하는 것이 현 시점의 대학도서관에서 바람직한 대안이라고 본다. 나아가 사서들을 위한 체계적인 리더십 교육이 필요할 때이다.

키워드: 리더십, 비전, 대학도서관, 변화관리

ABSTRACT

University libraries in Korea are facing a crisis because of decline of users and librarian reduction from internet development and digital media. To solve this problem, author referred to the literatures on change management of company. Because there are many accumulating knowledge and experiences about company change management. It is necessary to lead the sympathetic sense of crisis by all university librarians. The vision should be made by all librarians' agreement. But the vision practice is more important than developing. In order to practice the vision, it is more useful to share the leadership with general manager and influential librarians in Korea university libraries. Furthermore, systematic leadership training for librarians is needed than ever.

Keywords: Leadership, Vision, University Library, Change Management

* 이 논문은 2010년도 숭의여자대학 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

** 숭의여자대학 문헌정보과 교수(kmlee@sewc.ac.kr)

• 접수일: 2011년 2월 20일 • 최초심사일: 2011년 3월 7일 • 최종심사일: 2011년 3월 28일

I. 서론

1. 대학도서관의 현황과 문제점

현대사회를 지식 정보화 사회라고 하여 지식과 정보를 다루는 기관들의 역할이 점점 증가하고 있지만, 지식을 창조하는 핵심적인 공간인 대학도서관은 많은 시련을 겪고 있다. 즉 학술자료를 찾기 위해 도서관을 직접 방문하는 이용자들도 줄어들고 있고 사서들에게 질문하는 질문건수도 줄어들고 있다. 더욱 심각한 것은 도서관홈페이지 방문자수도 줄어들고 있는 실정이다.¹⁾ 이러한 상황이 계속 되다 보니 대학경영담당자 혹은 이용자들은 사서들의 역할에 대해 의구심을 품고 있는 경우가 많다. 그 결과 이미 대학도서관에서는 사서들을 자연감축 시키거나 혹은 다른 행정부서로 전근을 시키기도 하였다. 대표적으로 영국의 경우에는 2005년에 University of Wales의 Bangor University 도서관에서 12명의 사서 중 8명을 해고 시킨바 있고,²⁾ 일본에서는 2004년부터 대학독립법인화에 따라 도서관 업무를 아웃소싱으로 많이 전환하고 있다.³⁾ 국내에서 동국대학교 경주캠퍼스 도서관이 2008년도와 2009년도에 7명의 사서를 행정부서로 전근을 보내고 더 이상의 사서들을 보충하지 않은 경우가 있다. 뿐만 아니라 한양대학교의 경우에는 이미 공과대학도서관 분관과 자연과학대학도서관 분관을 중앙도서관으로 흡수시킨 사례가 있다. 캠퍼스 내에서 분관을 중앙도서관에 흡수시킨 사례는 일본에서 많이 나타나고 있다. 미국의 경우에 1985년과 2009년도의 도서관 수를 비교해 보면 공공도서관의 숫자는 8,849관에서 9,757관으로 늘어난 반면에, 대학도서관의 경우는 5,034관에서 3,768관으로 많이 줄어들었다.⁴⁾

한편 도서관과 유사한 서비스를 제공하고 있는 온라인 서점은 이미 기존의 사서들이 제공하던 참고서비스를 대신하고 있다. 즉 이들은 추론 서비스를 통하여 한번 방문한 이용자는 다음에 재방문 하면 어떤 책을 좋아할 것이라는 것을 미리 추론하여 관련된 책을 제공하는 서비스를 하고 있다. 학술지의 경우에도 변화가 심하다. 상업화된 온라인 학술지회사도 번창하지만, 무료로 접근이 가능한 오픈 액세스 저널들도 늘어나 2009년에 4,363권에서 2020년에는 15,000권으로 확대될 것으로 보고 있다.⁵⁾ 뿐만 아니라 arXiv라는 출판이전 논문자료들을 모아서 서비스하는 문서보관소는 논

1) OCLC, *Sharing, Privacy and Trust in Our Networked World 2007*,
〈http://www.oclc.org/asiapacific/en/reports/pdfs/sharing_introduction.pdf〉 [cited 2010. 12. 10].
2) Jerry D. Campbell, "The Academic Library as a Virtual Destination," *Educause Review*, No.1006(Jan/Feb 2006), p.32.
3) 김영귀, "일본의 대학도서관 업무의 아웃소싱에 관한 연구," *한국도서관·정보학회지*, 제35권, 제2호(2004, 6), pp.47-71.
4) Richard E. Rubin, *Foundations of Library and Information Science*, 3rd ed.(NewYork : Neal-Schuman Publishers, 2010), p.26.
5) Glsela von Dran, "Human Resources and Leadership Strategies for Libraries in Transition," *Library Administration & Management*, Vol.19, No.4(2005), pp.177-184.

문들이 인쇄본으로 정식 출판하기 이전에 걸리는 시간을 최대한 단축시키고, 또 지면상 다 신지 못하고 밀려있는 논문들을 온라인으로 제공하여 이용자들로부터 많은 호응을 얻고 있다.⁶⁾ 이렇게 학술지들과 정보들을 온라인으로 쉽게 접근할 수 있기 때문에 이용자들은 도서관 보다 편안한 분위기의 개인연구실이나 가정 혹은 커피숍에서 공부하는 것을 더 좋아하는 실정이다.

이를 개선하기 위하여 대학도서관은 다양한 새로운 서비스를 제공하고 있지만 별로 큰 호응을 얻지 못하고 있고, 대학경영자들은 도서관에도 팀제를 도입하여 조직을 축소하거나 혹은 6시그마나 균형성과표(BSC)를 도입하여 도서관 경영을 합리화하고자 하고 있다. 하지만 이러한 경영합리화 정책들은 대부분 빠른 가시적인 효과를 나타내기 위하여 물리적인 변화를 추구한다. 즉 인원을 감축하거나 사서를 다른 부서로 이동시키거나 혹은 새로운 관리자를 채용하여 변화를 시도하거나 행정부서장을 도서관의 관리자로 옮기게 하는 등이다. 이러한 정책들은 디지털 공간과 새로운 매체에 대한 도서관의 새로운 역할을 인식하지 못하기 때문이다.

현재 추세라면 대학도서관의 역할은 점점 줄어들고 사서들도 자연감소로 줄어들 뿐만 아니라, 사서의 역할도 단순한 도서관 관리자로 전락하여 인류지식의 산실이 되어야 하는 대학도서관의 위치는 설 자리를 잃게 된다. 이를 방지하기 위해서 대학도서관은 보다 근본적인 변화가 필요한 시점이다.

조직에서 변화를 추구하기 위해서는 변화를 추구하는 주도 그룹이 핵심이다. 기업에서는 주로 CEO에 의하여 주도되지만 한국의 대학도서관장들은 짧은 임기제이기에 변화를 주도할 시간이 부족하다. 뿐만 아니라 관리자급 사서들도 그러한 변화를 주도할 환경을 만들지 못하고 있는 실정이라서 대학도서관은 지금 리더십이 부족한 상태라고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 도서관을 가장 잘 알고 있고 또 현재의 문제점이 무엇인지를 가장 잘 아는 사서들 스스로 변화관리를 주도할 리더십은 어디에서 어떻게 발휘되어야 하는지를 알아보고자 한다. 이를 위해 이미 변화에 대한 경험과 이론이 축적된 기업의 변화관리에 관한 자료들을 분석하고자 한다. 기업의 변화관리 과정을 도입하고자 한 것은 도서관 분야에서 이미 대학도서관의 문제점이 많이 노출되었지만 이를 해결할 구심점과 연결고리를 스스로 찾지 못하였고, 피터 드러커가 언급한 바와 같이 기업이나 도서관은 경영이라는 점에서 공통점이 있을 뿐만 아니라,⁷⁾ 오히려 비영리조직의 대표적인 도서관이야 말로 경영이 더욱 필요하기 때문에, 기업들이 변화를 추진하면서 쌓은 노하우인 변화관리를 대학도서관에 적용하기에는 무리가 없을 것으로 본다.

6) Ibid.

7) 피터 드러커, 변화 리더의 조건 어떻게 변화를 이끌어 갈 것인가, 이재규 역(서울 : 청림, 2001), p.43.

2. 연구의 목적과 필요성

본 연구에서는 한국의 대학도서관의 변화를 추진할 바람직한 리더십을 찾아보고자 한다. 리더십을 찾고자 하는 연구목적은 급변하는 환경에서 리더십이 변화관리의 구심점 역할을 하기 때문이다. 조직에서 리더십이 부재하면 어떤 방향으로 변하여야 할지도 모르고 구성원들의 역량을 한 방향으로 집중시키기도 어려워 변화에 적응하지 못하고 낙오할 수밖에 없기 때문이다. 미국의 Fortune지에 따르면 'Fortune 500대 기업'들의 예상되는 평균 수명은 40-50년 밖에 되지 않는다. 그 예로서 1970년도 Fortune 500대 기업에 속한 기업들의 1/3이 1983년도의 명단에서 사라졌고, 1996년도에 포함된 기업들의 1/2이 2006년도의 명단에서 사라졌다.⁸⁾ 대기업들도 변화에 적응하지 못하면 사라지듯이 도서관도 이제는 변화되어야 하는 환경을 맞이하였다. 변화관리에서 가장 핵심적인 요소가 바로 리더십이다. 대학도서관에서 리더십을 개발하여 변화방향을 정하고 그곳으로 집중해야만 할 시기이다.

정보통신기술의 급격한 발달 이후에 도서관에서 발휘되는 리더십은 크게 2가지로 나눌 수 있다. 하나는 이용자들의 요구를 수용해서 문제를 해결하는 경우와 다른 하나는 이용자가 원하기 이전에 도서관에서 솔루션을 제공한 경우이다. OPAC이나 디지털참고봉사 그리고 도서관자동화시스템들이 대표적으로 이용자들이 요구하기 전에 사서들이 주도적으로 솔루션을 제공한 리더십 사례들이다. 하지만 한국의 경우 이러한 사례들은 도서관 사서들이 주도한 것이라기보다 관련 업체들의 힘을 빌린 경우가 많다. 이러한 상황은 지금도 마찬가지로 트위터나 페이스북 같은 새로운 인터넷 도구가 나와도 도서관에서는 이를 적극적으로 활용하지 못하고 있다.

이러한 원인은 도서관을 주도적으로 리드할 리더십이 부족하기 때문이라고 본다. 물론 한국 대학도서관에서 리더십이 부족한 것은 한국 대학도서관의 특수성에 기인한다고 볼 수 있다. 즉 대학도서관은 대학의 부속기관으로 존재하여 예산이나 인사 등에서 자율성이 제한되어 있고, 도서관장 및 사서들은 변화에 대처하는 노력이 미흡한 실정이다. 그러나 아무리 환경이 어려워도 조직에서 정확한 방향을 제시하고 조직의 역량을 한 방향으로 이끌어갈 리더십이 발휘되지 못하면 그 조직은 사회에서 사라지듯이, 도서관도 경쟁업체들이 많은 상황에서 그 존재의 가치가 점점 떨어지게 될 것이다.

이러한 문제점들을 해결하기 위하여 대학도서관장의 리더십과 사서들의 임파워먼트에 대한 여러 연구들이 있었다. 하지만 이러한 연구들은 대학도서관의 실질적인 리더십 문제를 해결하지 못하였다. 대부분의 논문들은 변화를 인식하지 못하고 현상유지를 위한 리더십이나 경영에 초점을 맞추었을 뿐 변화관리에 관한 연구는 없었다. 기업도 변화하지 않으면 시장에서 퇴출되듯이 도서관도 이제는 변화되어야 하는 환경을 맞이하였다. 도서관이 변하지 않으면 안되는 이유는 여러 가지가 있지만, 대표적으로 도서관을 대체하거나 보완할 수 있는 경쟁업체들이 등장하였으며, 정보통신기

8) 안영진, 변화와 혁신(서울 : 박영사, 2007), p.34.

술의 발달로 매체가 변화였고, 이로 인해 이용자들의 정보이용행태가 바뀌었기 때문이다. 이러한 원인으로 인하여 도서관은 서비스, 장서, 공간적인 측면에서 많은 변화를 추구하였다.⁹⁾ 뿐만 아니라 도서관은 인류지식의 산실로서 사회적인 기능을 수행하기 위해서 이제 정적인 이미지의 자료보관에서 벗어나 동적인 이미지의 학습센터로서 역할을 추진하고 있다.¹⁰⁾

급변하는 환경에서 도서관의 변화관리를 위한 리더십에 관한 연구는 대학도서관의 변화 방향인 비전을 제시하고, 그 비전을 실현하기 위한 사서들의 역량을 집중시키는데 필요하기 때문이다. 현재 많은 대학도서관들이 변화를 시도하고 있다. 이에 본 연구는 대학도서관의 장단기발전전략을 수립하는데 하나의 방향을 제시하고자 한다. 아울러 문헌정보학과에서 미래의 사서들을 양성하기 위한 학문적인 배경을 구축하는데 도움이 될 것으로 판단된다.

II. 선행연구

오늘날 한국의 대학도서관은 정보기술의 발달과 기록 매체의 변화 등으로 인하여 조직개편과 인원감축에 대한 압박을 받고 있을 뿐만 아니라, 사서로서 전문성을 확보하지 못하여 정체성에 혼란을 겪고 있다. 보다 구체적으로 이시영은 사서들이 대학 내 행정부서로 진출되거나 반대로 행정직이 도서관으로 배치되는 경우 등과 같은 일이 자주 발생하여 사서직이 총체적인 위기를 맞이하고 있다¹¹⁾라고 하였다. 이와 더불어 정진식은 한국과 중국의 대학교 학부생들의 도서관에 대한 인식을 조사한 바, 중국학생들은 도서관을 공부하는 곳으로 인식하는 반면에, 한국학생들은 단순히 책을 빌려보는 곳으로 인식하는 경향이 높다¹²⁾고 지적하여, 도서관 안팎으로 도서관에 대한 인식이 점점 낮아지고 있는 상황이다. 이에 대학도서관들은 현장에서 6시그마나 BSC 등을 도입하여 경영을 혁신하고자 하지만 이러한 혁신도구들은 도서관 경영에 적합하지 않는 부분이 많아서 그 성과는 아직 미미한 실정이다.

지금까지의 도서관 변화와 그 변화를 주도할 리더십에 관한 연구를 살펴보면, 유길호와 박정숙은 대학도서관 사서들의 직무만족도에는 변혁적 리더십 유형이 거래적 리더십 유형보다 더 많은 상관관계를 보인다고 하면서 관리자들에게는 오늘날 같이 환경변화가 급격한 시기에는 변화를 수

9) Lyman Ross and Pongracz Sennyey, "The Library is Dead, Long Live the Library! The Practice of Academic Librarianship and the Digital Revolution," *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.34, No.2(2005), pp.145-152.

10) Thomas P. Mackey and Trudi E. Jacobson, *Using Technology to Teach Information Literacy*(New York : Neal-Schuman, 2008), p.31.

11) 이시영, "대학도서관 사서의 위기와 대처," 한국도서관·정보학회지, 제41권, 제3호(2010. 9), pp.47-67.

12) 정진식, "대학도서관 인식분석을 통한 문제점규명과 대응방안," 한국비블리아학회지, 제18권, 제2호(2007. 6), pp.203-228.

용하는 역동적인 리더십이 필요하다¹³⁾고 하였다. 관리자급들의 리더십에 대해서 이은철과 백인화는 대학도서관에서 임파워먼트(Empowerment)를 매개로 한 간접적인 변혁적 리더십이 도서관 조직 유효성을 향상 시킨다고 하였다.¹⁴⁾ 한편 박인웅은 도서관장에 의한 비전 리더십을 제시하였다.¹⁵⁾ 김영기는 해양국립대학도서관의 경영진단과 현황분석을 통하여 도서관의 핵심과제와 실천 전략을 제시하였다.¹⁶⁾ 외국의 경우에 Terrence F. Mech와 Gerad B. McCabe는 도서관이 급변하는 정보통신기술환경에 적응하려면 사서들의 리더십이 필요하다¹⁷⁾는 것을 강조하였고, Mark D. Winston과 Susan Quinn은 1998년부터 2003년까지 미국의 주요 도서관 관련 저널 4개를 선정하여 저널에서 전쟁과 테러, 자연재해, 사회운동, 보건문제, 경제적 기술적 변화 등에서 이용자들이 요구하는 정보에 사서들이 어떻게 리더십을 발휘하였는지를 조사하였다. 이 자료에 의하면 사서들은 각종 위기 상황이나 도서관 주변 환경의 급격한 변화과정에서 이용자들에게 시기적절한 정보를 제공함으로써 리더십을 발휘하였다¹⁸⁾고 하여, 급변하는 환경에서 사서들의 리더십에 대해 상당히 긍정적이었다.

이상의 논문에서 살펴본 바와 같이 현재 한국의 대학도서관 현장에서 가장 시급한 문제점은 사서들의 직무만족도나 과업달성 혹은 효율적인 조직관리에 있는 것이 아니라, 도서관의 변화방향과 그 변화를 이끌어갈 리더십이 없다는 것이다. 이에 관한 연구가 국내에서 아직 부족한 상태에 있다. 다행히 외국의 경우에는 일반 사서들의 리더십에 대한 가능성을 제시하고 있어 일반 사서들이 리더하는 변화관리를 다루어보고자 한다.

Ⅲ. 기업의 변화관리

1. 변화관리 과정

기업이나 조직은 경영 환경의 변화나 성과부족 등에 자극 받아 보다 발전적인 방향으로 변화를

-
- 13) 유길호, 박정숙, “상사의 리더십 유형이 대학도서관 사서들의 직무만족에 미치는 영향,” 한국도서관·정보학회지, 제33권, 제4호(2002, 12), pp.125-147.
 - 14) 이은철, 백인화, “대학도서관의 변혁적 리더십이 사서들의 임파워먼트(Empowerment)와 조직유효성에 미치는 영향,” 한국문헌정보학회지, 제44권, 제2호(2010, 6), pp.139-156.
 - 15) 박인웅, “도서관장의 전략적 리더십에 관한 연구,” 한국도서관·정보학회지, 제31권, 제4호(2000, 12), pp.341-354.
 - 16) 김영기, “대학도서관의 전략적 발전계획 수립에 관한 연구-A국립대학의 사례를 중심으로,” 인문학논총, 제11권, 제2호(2010, 6), pp.115-137.
 - 17) Terrence F. Mech and Gerad B. McCabe Home page, <<http://cr1.acrl.org/content/60/1/6.full.pdf>> [cited 2010, 11, 20].
 - 18) Mark D. Winston and Susan Quinn, “Library Leadership in Times of Crisis and Change,” *New Library World*, Vol.106, No.1216(2005), pp.395-415.

시도한다. 변화를 추진하는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있다. 현재의 업무를 그대로 유지시키면서 자체적으로 조직을 슬림화하거나 혹은 자연감소로 인원을 감축하는 소극적인 방법을 사용하거나, 아니면 새로운 서비스를 개발하기 위하여 관련된 직원들을 채용하여 조직에 활력을 불어넣는 경우도 있다. 하지만 어느 방법이나 스스로 변화를 추진하기에는 많은 어려움이 있다. 그래서 변화에 따르는 문제점들을 감소하고, 변화에 적응할 수 있는 능력을 배양하여 변화의 목적을 효과적으로 달성하기 위한 관리가 필요한데 이것을 변화관리(Change Management)라고 한다.¹⁹⁾

조직에서 이러한 변화관리를 추진할 때 어느 한 부분만을 대상으로 하는 것이 아니라, 부분 간의 균형을 유지하면서 한 요소가 변할 때 다른 요소들은 어떻게 변하여야 하는지도 고려한다. 그러나 기업이나 혹은 조직에서 변해서는 안 되는 것도 있다. 즉 기업이나 조직의 존재 이유는 변하지 않는다. 기업이라고 해서 단순히 이익만 추구하는 것이 존재의 목적이 아니라, 이익을 추구하면서 사회에 기여하는 가치가 있다. 이와 같이 사회에 기여하는 것이 그 기업이나 조직의 핵심가치이다. 변화관리는 이러한 핵심가치를 제외한 경영전체가 대상이 된다.

변화관리가 쉽지 않음에도 불구하고 급변하는 경영환경에서 성공적으로 이루어낸 기업 사례는 많이 있다. 예를 들면 콜라시장에서 항상 코카콜라에 뒤져서 매년 2위였던 펩시는 콜라 이외에 기능성음료수로 사업을 다각화함으로써 음료수 전체 시장에서 코카콜라를 앞지르게 되었으며, 컴퓨터 산업의 대표적인 기업이었던 IBM은 주력 상품이었던 컴퓨터 생산 분야를 과감히 탈피하여 전략수립 컨설팅, 프로세스 개선, IT 솔루션 개발 및 구축 등을 제공하는 토털 서비스 업체로 변신하였다. 가전제품의 대표적인 회사인 필립스는 가전제품에서 의료 및 조명기기로 대변신하여 성공하였다. 이외에도 닌텐도는 화투공장에서 게임업체로, 노키아는 목재회사에서 휴대폰 회사로 변신하는 등 사례는 다양하다. 이렇게 변화에 성공한 기업들은 시장 환경이 변하는 속도와 같은 속도로 변화하여 시장 전체의 성과를 따라가거나 앞지를 수 있었다.

반면에 시장환경의 속도로 변화를 피하지 못한 기업은 평범한 기업으로 전략하거나 사라진 사례는 그 숫자를 헤아릴 수 없다.²⁰⁾ 자료에 의하면 미국의 경우 1983년에서 1993년까지 새로운 기업이 45%까지 증가하였고, 1993년에서 2003년까지는 무려 60%에 달하는 새로운 기업들이 나타났다.²¹⁾ 이런 과정에서 많은 기업들이 사라진 원인은 그들의 능력을 잃어버린 것이 아니라 그들이 해온 것들이 더 이상 새로운 비즈니스 환경에 맞지 않았기 때문이다. 기업들이 혁신과 변화를 피하였지만 실패하는 이유로는 혁신을 거부하는 직원들의 구태의연한 태도, 변화를 선도할 팀의 부재, 비전의 부재와 공유 부족 등을 꼽고 있지만, 가장 근본적인 문제는 고도의 리더십이 없이 단순히 효과적인 관리로만 접근하였기 때문이다.²²⁾

19) 안영진, 전개서, p.71.

20) 리처드 포스터, 사라 캐플런, 창조적 파괴, 정성목 역(서울 : 북21, 2003), p.86.

21) Edward E. Lawler III and Christopher G. Worley, Built to Change - 성공하는 조직의 습관들, 김현정 외 역(서울 : 한울, 2009), p.XVI.

슈페터는 성공적인 변화를 하려면 주어진 것을 잘 관리하는 것이 아니고, 기존의 구조를 어떻게 파괴하고 새로운 것을 어떻게 창출하는가에 달려있다²³⁾고 하였듯이 변화에는 가치관의 변화, 행동의 변화, 프로세스의 변화 등과 같이 많은 고통을 수반하게 된다. 기업은 이러한 고통을 최소화하면서 기업의 목표를 달성하기 위해서 TQM, 리엔지니어링, 다운사이징 등 다양한 방법을 사용하지만 단기간에 이루어지는 것이 아니라 많은 시간과 여러 과정이 소요된다. 시간과 경비를 줄이기 위하여 변화과정에서 일부 단계를 건너뛰면 변화의 속도가 빨라질 것이라고 착각하지만 그렇게 할 경우에 좋은 결과를 기대하기 어렵다. 그래서 존 코터는 기업이 변화를 추진할 때 아래 <표 1>과 같이 8단계 과정을 거쳐야 하며, 전체 과정 중 한 단계에서라도 결정적인 실수를 범하면 변화가 백지화 될 수 있다고 하였다.²⁴⁾

<표 1> 기업의 변화관리 과정

단계	과제	세부내용
1	긴박감 조성	시장 분석, 위기 인식
2	강력한 변화 혁신지도부 구축	팀 구성
3	비전창조	변화에 도움이 되는 비전
4	비전전달	가능한 모든 수단 사용
5	구성원이 비전에 따라 행동하도록 임파워먼트 추진	변화에 대한 장애물 제거 새로운 아이디어 장려
6	단기적 성과를 위한 계획수립 및 실현	가시적인 성과 실현 성과실현 직원들 보상
7	달성된 성과 향상의 통합과 후속 변화의 창출	점검 후 재활성화를 위한 도약
8	새로운 접근방법의 제도화	성공과 새로운 변화와 연결, 계승

위의 <표 1>에서 보는 바와 같이 변화를 위한 첫 단계는 경쟁상황을 파악하고 기업의 위기 상황을 전체 직원이 공감하는 것이다. 두 번째 단계에서는 강력한 변화를 추진할 혁신지도부를 구축하고, 세 번째 단계에서는 변화방향을 제시할 비전을 창조한다. 네 번째 단계에서는 비전을 전 구성원들에게 전달하여 공유하도록 하고, 다섯 번째 단계에서는 비전에 따라 행동할 수 있도록 각종 장애물을 제거하고 사기를 진작시킨다. 여섯 번째 단계에서는 단기적인 성과를 달성하기 위한 계획을 수립하고 가시적인 성과를 달성하게 한다. 일곱 번째 단계에서는 단기적으로 달성한 성과를 비전에 잘 부합되는지 파악하여 후속 변화가 지속되도록 조직을 활성화한다. 마지막 단계에서는 지금까지 추진해온 변화방법을 제도화함으로써 변화과정을 마무리한다.

22) 존 코터, 기업이 원하는 변화의 리더, 한정근 역(파주 : 김영사, 2008), p.45.

23) 리처드 포스터, 사라 캐플런, 전계서, p.23에서 재인용.

24) 존 코터, 변화관리, 현대경제연구원 역(파주 : 21세기북스, 2009), p.22.

이러한 8단계 변화과정에서 어느 한 단계라도 소홀해서는 안 되지만, 존 코터는 가장 먼저 조직원들에게 변화의 필요성을 모두 느끼게 하고 이를 해결할 수 있는 팀을 구성하여 그 팀으로 하여금 비전과 전략을 개발하여야 한다고 강조하였다.²⁵⁾ 마찬가지로 에릭 에이브러햄슨도 변화과정에서 가장 중요한 핵심요소는 리더십과 비전이라고 제시하였다.²⁶⁾ 리더십과 비전이 핵심적인 요소가 될 수밖에 없는 것은, 리더십은 위기를 겪으면서 변화가 이루어지는 과정에서 변화를 관리할 구심점 역할을 하고, 비전은 미래에 대한 그림으로 경영혁신에 대한 기본 방향을 명확히 제시하고, 개인의 역량을 한 방향으로 조화를 이루도록 하는 역할을 하기 때문이다.

2. 변화관리의 구심점으로서 리더십

가. 리더십의 의미와 역할

변화관리에서 리더십과 비전이 가장 핵심적인 요소라면 구체적으로 어떠한 역할을 어떻게 발휘하는지 파악할 필요가 있다. 먼저 리더십에 대해 살펴보기로 한다. 리더십이란 성격적인 측면, 권력 관계 측면, 목표달성의 수단적인 측면 등 다양한 측면에서 정의할 수 있으나, Northous는 리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정이라고 표현하였고,²⁷⁾ 김대규는 사회학적인 관점에서 집단과 조직 그리고 공동체 혹은 국가들에서 사회 전체에 관한 힘이나 영향력의 행사로서 정의하였다.²⁸⁾ 이외에도 많은 정의가 있지만 일반적으로 리더십을 리더가 가지고 있는 성격이나 특성이 아니라, 리더와 그의 추종자들 간에 일어나는 하나의 거래적 사건이라는 의미를 가져 상호작용적인 것을 의미하였다. 그래서 이러한 리더십은 지배와 복종의 관계가 아니라 협력과 조화의 관계이며, 상명하복의 수직적 개념이 아니라 상호작용의 수평적 개념으로서, 지도자만이 가져야 할 역할이나 권위가 아니라, 모든 구성원들에게 요구되는 것이다.

이러한 리더십(Leadership)은 관리(Management)와는 차이가 있다. 관리는 직위(Position)에 주어지는 권력인 반면에, 리더십은 직위에 관계없이 나타나는 영향력(Influence)이라고 할 수 있다. 그래서 관리는 계획, 조직화, 통제 등으로 조직에 질서와 일관성을 추구하여 과업성취에 중점을 두지만, 리더십은 미래에 대한 비전을 창조하는 능력과 비전을 실천하고 완성할 수 있도록 동기부여하는 능력으로 조직에 변화와 발전을 가져오게 한다.²⁹⁾ 이러한 면에서 관리자는 주어진 목표만 수행하면 되지만, 리더는 주어진 목표가 없는 상태에서 스스로 목표를 정하고 그것을 쟁취하고 새로운 것을 만들어내야 하는 것이 다르다.³⁰⁾ 즉 리더십은 안정적인 상황보다 급변하는 상황에서 비전

25) 존 코터, 한정근 역, 전계서, p.49.

26) 에릭 에이브러햄슨 등, 조직변화와 리더십, 정아은 역(과주 : 21세기북스, 2009), p.73.

27) Northous, P.G, 리더십, 김남현 역(서울 : 경문사, 2009), p.5.

28) 김대규 등, 디지털시대의 리더십(서울 : 삼우사, 2004), pp.17-18.

29) Northous, 전계서, p.14.

으로 방향을 제시하고 그 방향으로 조직원들의 역량을 이끌어 가는 역할을 한다.

리더가 이러한 역할을 수행하기 위해서 갖추어야 할 일반적인 덕목에는 정직, 선견지명, 전문능력 등을 꼽고 있지만, 외부환경이 급격히 변하고 있고 자신의 조직이 생존할지 모르는 상황에서 리더들의 덕목은 달라야 한다. 그래서 오늘날처럼 수많은 조직이 서로 연관되어 시스템을 유지하고 있는 상황에서 외부와의 소통능력이 매우 중요한 항목으로 꼽히고 있다. 이러한 소통능력을 가지고 있고, 조직에서 업무별로 리더십을 경험하고 교육을 받으면 누구나 리더십을 발휘할 수 있다. 그래서 오늘날의 리더십은 선천적인 것이 아니라 만들어진다고 한다.

나. 리더십의 종류

리더십의 종류는 매우 다양하다. 대표적으로 변화가 많아서 조직을 변화시키고자 할 때는 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이 있고, 변화가 적어서 관리적인 차원에 머물고자 할 때는 거래적 리더십(Transactional Leadership)이 있다. 또 전략형, 인적자원형, 전문가형, 규제형, 혁신형으로도 나눌 수 있으며,³¹⁾ 전망제시형, 코치형, 관계중시형, 민주형, 선도형, 지시형 등으로도 구분하지만 최상의 리더들은 앞에서 제시한 유형 중 한 가지에만 고집하는 것이 아니라 서로 다른 유형 가운데서 몇 가지 방법들을 혼용해서 사용한다.³²⁾

이러한 여러 가지의 리더십 중에서 변화관리에 많이 사용되는 리더십은 전망제시형과 변혁적 리더십이다. 전망제시형은 변화에 대한 새로운 전망이 요구될 때나 뚜렷한 방향성이 요구될 때 효력이 발휘된다. 그러나 변화는 방향을 쉽게 잡기 어렵기 때문에 변화가 급변할 때는 주로 변혁적 리더십들이 많이 나타난다. 변혁적 리더십은 부하의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범 그리고 장기적 목표 등을 바꾸어 줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정이다. 이를 위해 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 인식수준을 끌어올리고, 부하들 자신과 조직을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만들며, 부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다. 이러한 리더십을 발휘하기 위해서는 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려들이 고려되어야 할 뿐만 아니라, 조직에서 중요한 변화를 어떻게 시작하고 전개하며 시행해 가는가를 설명해주는 초점인 비전이 제시되어야 한다. 그래서 변혁적 리더는 조직 내에서 비전으로 새로운 방향을 제시하고 그것을 실행하는 변화의 주역으로서 역할을 수행한다.³³⁾ 하지만 이러한 변혁적 리더십은 조직에서 리더가 리더로서 충분한 능력을 갖추었을 때 가능하다. 불행히도 많은 조직들은 이러한 유능한 리더들을 확보하지 못하고 있기에 변화에 실패한다. 비록 리더가 없더라도 조직에서 변화관리를 주도할 리더십이 있어야 그 조직은 살아남게 된다. 유능한 리더가 없는 조직에서 리더

30) 윌슨 루시일, 도서관 경영자를 위한 인간경영의 성공기법, 김포옥 등 역(서울 : 아세아문화사, 2005), p.233.

31) 헨리 민츠버그 등, 하버드비즈니스클래식 리더십, 현대경제연구원 역(과주 : 현대경제연구원, 2009), p.142.

32) 다니엘 골먼 등, 감성의 리더십, 장석훈 역(서울 : 청림출판, 2003), p.100.

33) Northous, 전개서, p.241.

십은 직책에서만 나오는 것이 아니라 조직의 어느 누구에서라도 나올 수 있는 것이고 심지어 평사원들에게도 나올 수 있는 것이다. 김대규는 리더십은 지배와 복종의 관계가 아니라 협력과 조화의 관계이며, 상명하복의 수직적 개념이 아니라 상호작용의 수평적 개념으로서, 지도자만이 가져야 할 역할이나 권위가 아니라 모든 구성원들 사이에서의 영향력과 조직목표달성 과정에서의 상호관련성으로 규정된다고 하였듯이,³⁴⁾ 지위에 의한 리더십이 아니라 수평적인 관계에서도 리더십이 발휘될 수 있다는 것을 말해준다. 결국 변화와 개혁의 주체는 조직구성원 모두이기 때문에 모두의 리더십이 발휘되어야 변화가 성공적으로 실현될 수 있다.³⁵⁾ 이를 위해 공유리더십이 제시되고 있다. 공유리더십이란, 한 사람의 리더에 의해 리더십이 발휘되는 것보다 구성원 모두가 리더가 될 수 있다는 것이다.³⁶⁾ 조직에서 한 사람에 의해 이루어지는 영웅적 리더십은 그 한 사람이 자리를 옮기게 되면 지금까지 추진되어 오던 일이 취소되거나 사라지게 되는 경우가 많다. 특히 자리 이동이 많고 빠르게 변화하는 환경에서는 특정한 한 사람의 리더에게 모든 것을 맡기기에는 위험성이 높다. 한 사람에게 리더십을 맡기는 것은 전통적인 위계조직에서 적당할 수 있지만, 오늘날처럼 지식중심의 수평적 공동체에서 리더십을 조직원들과 공유하면 조직원들 스스로가 변화를 주도할 수 있는 힘을 가지고 있기에 변화관리에 매우 효과적이라고 할 수 있다.

3. 변화관리의 방향으로서 비전

가. 비전의 역할과 구성

조직에서 비전이란 그 조직의 바람직한 미래상이다. 조직은 여러 사람들로 구성되어 각자의 개성이 다르고 인생의 목표가 다르지만, 조직의 목표는 구성원이 모두 공감하여 하나의 목표를 가진다. 하지만 많은 조직들은 그들의 목표를 완수하기에는 많은 어려움을 겪는데, 목표를 완수하는 과정에서 주변 환경이 변하기 때문이다. 그러나 기업을 비롯한 각종 조직들은 비록 미래를 예측하기 어렵더라도 변화를 예측할 수 있는 범위에서, 미래에 대한 계획을 세우고 이를 실천하도록 노력하려는 청사진을 가지고 있다. 이것이 바로 비전이다. 이러한 비전은 조직에서 변화를 추구할 때 하나의 방향을 제시하는 역할을 하는데, 방향을 제시하는 것은 개인의 역량뿐만 아니라 조직 전체의 역량을 한 방향으로 조화를 이루도록 하기 위함이다. 그러나 많은 기업이나 조직들이 비전을 가지고 있으면서도 변화과정에서 실패하는 경우가 많다. 실패의 원인들에는 구성원들의 위기감 조성의 실패, 강력한 주도 그룹의 부재, 비전 부족, 비전 전달 실패, 장애요인 제거 실패, 체계적인 중간 목표 상실, 승리에 대한 성급한 선언, 변화의 사내 문화 제도화 실패들을 꼽고 있지만, 변화과정에

34) 김대규, 전계서, pp.17-18.

35) 김대규, 전계서, p.34.

36) Edward, *op. cit.*, p.208.

대한 비전의 중요성을 제대로 인식하고 있으면 실패를 줄일 수 있다고³⁷⁾ 할 만큼, 변화관리에서 비전이 차지하는 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 그래서 비전은 모두가 공감할 수 있을 정도로 정확해야 하고 실현 가능성이 있어야 하며, 실제적인 경쟁전략으로 쉽게 구체화시킬 수 있어야 한다.³⁸⁾

이러한 비전은 크게 핵심이념과 비전화된 미래로 구성된다. 핵심이념은 우리가 무엇을 위해 존재하는지를 정의한 것이며, 비전화된 미래는 우리가 성취하고자 하는 목표 달성이 의미하는 바를 나타내는 것이다.³⁹⁾ 이것으로 볼 때 비전은 그 조직의 존재 이유와 목표 달성의 의미를 제시할 수 있어야 한다. 이를 기업에 적용시키면 기업은 이익추구의 목적을 넘어 이익추구를 통하여 사회에 기여할 수 있는 의미가 무엇인지를 나타낸다. 예를 들면 월트디즈니사는 이익을 추구하지만 보다 더 큰 목적은 사람들을 행복하게 만드는 것이라는 의미를 달성하고자 한다. 물론 개인이 혼자서 사람들을 행복하게 만들 수 있지만, 여러 명이 모여서 더 많은 사람들을 행복하게 만드는 곳이 월트디즈니사이다. 월트디즈니사처럼 조직에서 비전은 목적의식을 표현하고, 무엇을 성취할 것인지에 대한 아이디어를 표현하여야 한다.⁴⁰⁾

비전을 만드는 주체는 기업의 경우처럼 최고경영자에 의해 제시될 수도 있고, 많은 비영리 조직의 경우처럼 조직원 전체가 합의하여 만들 수도 있다. 최고경영자는 외부 소통과 주변 환경 변화에 대한 정보수집활동을 많이 하기에 비전을 개발하는데 매우 유리한 입장에 있다.⁴¹⁾ 반면에 조직원들이 참가하여 만드는 경우에는 비록 많은 시간이 걸리겠지만 조직원들이 스스로 참가하여 만들었기 때문에 스스로가 동기부여 되어 조직에서 리더십을 발휘할 수 있다. 뿐만 아니라 자연스럽게 비전을 공유할 수 있게 한다.

나. 비전의 공유

비전은 만드는 것도 중요하지만 조직원들에게 모두 공유하게 하여 발전을 위한 동기유발을 시키는 것이 더욱 중요하다. 실패하는 많은 조직들은 대부분 액자형 비전, 즉 단순히 보여주기 위한 비전을 만들어 선포하는 이벤트로 끝나는 경우가 많다. 이러한 경우는 비전과 구성원들간의 연결고리가 없어서 단순히 벽을 장식하는 액자에 불과하게 된다. 어렵게 만든 비전으로 전체 구성원들을 한 방향으로 집중시키기 위해서는 조직원 전체가 비전을 공유하는 것이 절대 필요하다.

제시된 비전은 조직원들 전체에게 어떤 의미를 가질 수 있도록 애써야 한다. 즉 비전은 리더를 위한 비전이 아니라 조직원들 모두의 비전이 되도록 만들어야 한다. 이를 위해 의사소통으로 조직

37) 에릭 에이브러햄슨, 전계서, p.21.

38) 헨리 민츠버그, 전계서, p.61.

39) 존 코터, 한정근 역, 전계서, p.43

40) 로렌스 홀프, 팀 경영의 기술, 이동우 역(서울 : 지식공작소, 2003), p.104.

41) 헨리 민츠버그, 전계서, p.60.

원들의 참여와 협력을 끌어내어야 한다. 비전을 공유하는 이유는 리더가 바뀌더라도 공유된 비전은 실현되어야 하기 때문이다. 즉 리더가 그 자리에 없더라도 지속적으로 직원들이 목표를 추구할 수 있어야 한다. 비전을 공유하는 것은 단순히 비전을 암기하는 것이 아니라 비전이 왜 중요하며, 공유된 비전을 바탕으로 스스로 동기유발을 할 수 있는 셀프리더십을 갖추도록 하기 위함이다. 앞에서 예를 든 디즈니랜드의 경우를 보면 비전공유가 얼마나 중요한지를 알 수 있다. 즉 1964년 디즈니(Disney)가 미국 플로리다 올랜도에 테마파크를 건설하기로 한 다음 프로젝트 추진 중에 폐암으로 사망하였다. 그러나 그의 동생 로이가 그의 과업을 이어받아 완성시켰다. 그러나 로이 역시 일찍 죽자 후계자로 선정된 돈 데이텀이 디즈니를 계속 운영할 수 있게 되었다. 이 때 디즈니사의 구성원들은 모두 사람들을 행복하게 만들자라는 비전을 공유하였기에 막대한 손실을 감수하고라도 디즈니를 계속 운영하여 오늘날의 테마파크를 만들 수 있었다. 그렇지 않았더라면 오늘의 디즈니랜드는 태어나기 어려웠을 것이다. 실패하는 기업의 최대원인은 사업의 목적과 내용에 대해 분명하게 생각하지 않는데 있으며, 반대로 기업의 가장 큰 성공요인은 '우리의 사업은 무엇인가'라는 질문을 신중하고 명확하게 제기한 뒤, 이에 대해 철저하게 대답을 모색한 데 있다⁴²⁾고 하였듯이 구성원들 간 비전을 공유하는 것은 성공을 위한 중요한 밑거름이 된다.

IV. 대학도서관의 변화관리

1. 변화관리를 위한 위기의식 공감

그 동안 대학도서관에서도 많은 변화를 추구하였고 지금도 변화는 계속되고 있는 중이다. 그러나 한국의 대학도서관은 미국의 대학도서관들에 비하여 변화의 속도가 매우 느릴 뿐만 아니라 대체로 변화에 수동적인 면이 많다. 이러한 원인은 여러 가지가 있을 수 있다. 즉 대학도서관을 리드할 도서관장의 짧은 임기제, 관리자급 사서들의 잦은 자리이동 등으로 리더십 발휘가 어려워 체계적이고 장기적인 변화를 추진하기가 어려운 상황이기 때문이다. 그렇지만 기업에서도 항상 신제품을 개발하여 내듯이 도서관도 꾸준히 주변 환경에 적합하도록 변화가 이루어져야 한다.

기업에서 변화과정은 앞장에서 언급한 바와 같이 주로 8단계를 거치게 된다. 이에 비하여 도서관은 7단계를 제시하고 있다. 첫째, 도서관에서 변화를 위해서 무엇이 필요한지 진단한다. 이용자를 위한 새로운 서비스가 필요한지, 아니면 사서들이 하는 일을 새롭게 정의할 필요가 있는지 등을 밝히는 것이다. 둘째, 다른 대안이 있는지 혹은 변화의 범위와 시기 등을 정한다. 셋째, 변화를 위하여 이용자나 내부직원들로부터 많은 의견을 듣는다. 넷째 변화를 주도할 태스크포스팀을 구성한다.

42) 피터 드러커, 전계서, p.62.

다섯째, 비전을 개발하고 전략을 정의하며 목표와 목적 그리고 실행계획을 세운다. 여섯째, 저항을 통제하고 의사소통을 원활히 하면서 변화를 수행한다. 일곱째, 변화결과를 평가한다.⁴³⁾ 이러한 도서관의 변화과정을 아래 <표 2>에서 보는 바와 같이 기업의 변화과정 8단계와 비교해 보면, 기업은 변화 초기 단계부터 위기감을 조성하고 변화를 주도할 팀을 구성하여 공격적인 면이 있는 반면에, 도서관의 경우에는 위기의식을 감지하는데 많은 시간이 소요되고 있고, 태스크포스팀을 구성하는데도 많은 시간이 소요되고 있으며, 또한 이용자들의 의견을 수렴하여 그것에 적응하고자 하는 소극적인 변화를 추구하는 면이 있다.

<표 2> 기업의 변화관리 과정과 도서관 변화관리 과정 비교

단계	기업의 변화관리 과정	도서관 변화관리 과정
1	긴박감 조성	무엇이 필요한지 진단
2	강력한 변화 혁신지도부 구축	대안 탐색
3	비전창조	의견수렴
4	비전전달	태스크포스팀 구성
5	구성원이 비전에 따라 행동하도록 임파워먼트 추진	비전개발, 전략수립, 실천계획
6	단기적 성과를 위한 계획수립 및 실현	변화수행
7	달성된 성과 향상의 통합과 후속 변화의 창출	변화결과 평가
8	새로운 접근방법의 제도화	

조직이 변화를 추구하더라도 공격적인 변화가 아니라 방어적이면 주변 환경에 종속적일 수밖에 없다. 한국 대학도서관의 경우는 지금 상당한 위기 상황이기 때문에 보다 공격적인 변화가 필요한 시점이다. 이를 위해 한국의 대학도서관 사서들 전체가 위기의식을 공유하고, 나아가 이를 해결할 리더십도 공유하여 제시된 비전으로 변화를 추구하는 과정이 가장 핵심적인 요소라고 본다. 이는 존 코터가 기업이 변화를 추구하려면 가장 먼저 변화가 필요하다는 위기의식을 공감한 다음에 변화를 주도할 집단을 구성하고 그 집단에서 새로운 비전을 창조하도록 하는 것이 지름길이라고 제시한 바와 일치한다.⁴⁴⁾ 그래서 변화관리에서 위기의식을 공감하기 위하여 기업이나 도서관에서 가장 먼저 해야 할 일은 구성원들에게 변화의 필요성을 느끼게 하는 일이다. 기업에서는 시장분석을 통하여 매출감소가 나타나면 쉽게 위기라는 것을 인식할 수 있다. 하지만 대학도서관은 대학의 부속기관이고 비영리 기관이기 때문에 그러한 인식은 기업처럼 예민하지 않다. 하지만 조직에서 모든 위기는 위기가 발생하기 오래 전에 이미 조기경보신호라고 할 만한 징후가 나타난다⁴⁵⁾고 하였다. 현재의 대학도서관 사서들이라면 누구나 이런 위기의식을 느끼고 있다. 즉 도서관대출권수가 감소하

43) Karolien Selhorst Home page, <<http://www.slideshare.net/KarolienSelhorst/change-and-change-management-in-libraries>> [cited 2010. 12. 12].

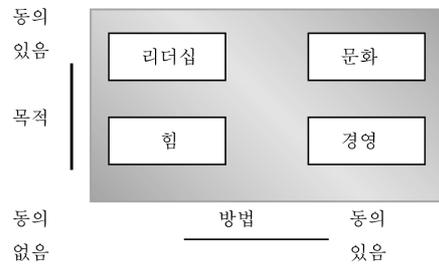
44) 존 코터, 현대경제연구원 역, 전계서, p.22.

45) Ian I. Mitroff, 미트로프 위기경영, 하정필, 김기혁 역(서울 : 범한서적, 2006), p.66.

고, 질문건수가 감소하며, 새로운 서비스를 제시해도 이용자들로부터 적극적인 반응을 얻지 못하고 있는 것 등이다. 이외에도 위기를 알리는 전조가 많이 있지만 개인별로 막연히 느끼는 위기인식을 조직전체가 공감하는 위기의식으로 바꾸어야만 변화를 추구할 수 있다. 이를 위해 내부직원들끼리 현재가 위기상황이라는 것을 공감해야 한다. 그러나 대학도서관에서는 모두가 공감하는 위기의식을 스스로 만들어 내기가 어려워 외부컨설팅 회사의 힘을 빌려 공론화를 유도하는 경우가 있다. 이러한 방법보다 도서관의 실질적인 문제점과 그 해결책을 인지하고 있는 사서들이 주도하는 방법으로 이루어져야만 그 실효성을 기대할 수 있다. 이를 위해서 전체 사서들이 참가하는 토론을 거쳐서 위기의식을 공감할 수 있는 분위기를 조성해야 할 필요가 있다.

2. 변화관리를 위한 대학도서관의 리더십

변화관리에서 리더십은 변화의 구심점이라고 하였다. 그러나 기업과 같은 영리조직이나 도서관과 같은 비영리조직들은 그 조직을 둘러싼 환경에 따라 변화의 방법이 다르게 이루어질 수 있다. 조직에서 어떠한 변화 방법을 선택할지를 결정할 때 아래 <그림 1>과 같은 동의 매트릭스가 많이 사용된다.



<그림 1> 동의 매트릭스

동의 매트릭스는 조직이 요구하는 목적이 무엇인지 인지하고 있는 정도와 그 목적을 달성하는 방법을 인지하고 있는 정도에 따라 달라진다.⁴⁶⁾ 만약 어떤 조직이 그 조직의 목적과 그것을 달성하는 방법에 대해 잘 인지되어 있지 않다면 힘에 의한 변화를 추구하고, 종교 단체와 같이 조직의 목적도 잘 알고 방법도 잘 알고 있을 경우에는 문화적인 방법을 사용하며, 업무 프로세스가 분명하지만 실적이 떨어지는 경우에는 동기부여와 같은 경영을 통해 변화를 유도하지만, 조직의 목적이 분명하고 업무 프로세스가 명확하지 않는 경우에는 리더십을 통한 변화를 추구하고, 그림에서 보는 바와 같이 대학도서관은 연구와 교육을 위한 정보서비스라는 목적이 분명하지만 환경변화에 따라

46) 안영진, 전계서, p.85.

이를 수행하는 방법이 매우 불확실하기 때문에 리더십에 의한 방법이 적당하다.

대학도서관에서 필요한 리더십은 앞장에서도 언급한 바와 같이 여러 가지가 있다. 대표적으로 코치형은 고참사서들이 신입사서들에게 업무를 가르칠 때 나타나는 것이며, 관계중시형은 팀워크가 필요한 경우, 민주형은 구성원들의 다양한 의견이 예상되는 경우이며, 선도형과 지시형은 한정된 시간에 한정된 자원으로 업무를 추진할 때 유용하지만 불협화음을 일으킬 수 있는 유형들이다. 이러한 리더십들은 조직이 안정적으로 운영될 때 발휘될 수 있는 유형들이지만, 변화가 급변하는 환경에서는 변혁적 리더십이 많이 강조되고 있다. 그러나 이러한 변혁적 리더십은 기업의 경우처럼 CEO에 의해 장기적으로 리더십이 발휘될 때만이 효과가 있지, 한국의 대학도서관처럼 관장의 임기가 짧은 경우에는 일관성 있는 변화를 추진하기가 어렵다. 대학도서관은 임기제인 도서관장의 리더십에 기대할 것이 아니라 지위에서 발휘되는 관리자급의 리더십이 바람직하다. 하지만 현재의 관리자급들은 관리자급이 되면서 일선 업무를 그만두고 대부분 인적관리나 물품관리, 건물관리 등과 같이 주로 관리적인 업무에만 집중하고 있다. 그래서 경력이 많아질수록 전문지식이 많은 고급 사서가 되어야 함에도 불구하고 오히려 사서로서 전문지식을 잃어버리고 '명령과 통제'에만 익숙해지는 경우가 많다. 이들은 네트워크로 평행화된 조직에서는 어떻게 리더십을 발휘해야 할지에 대해 적응을 하지 못한 경우가 많다. 이러한 근거는 이미 수차례의 변화를 시도할 기회를 놓쳤을 뿐만 아니라 아직까지도 명확한 변화방향을 제시하지 못하고 있고 계속되는 위기 상황에 도서관이 놓여 있기 때문이다. 이러한 현상은 도서관뿐만 아니라 대학, 공공기관 혹은 비영리단체들의 리더나 관리자들도 변화된 사회 환경에 어울리는 리더십을 발휘하지 못하고, 여전히 '명령과 통제'방식의 리더십에서 벗어나지를 못하고 있다.⁴⁷⁾

리더십은 관리자로서 적당한 상위직에 올라간다고 자연히 주어지는 것이 아니다. 다행히 대학도서관에는 각종 정보통신기술과 다양한 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있으면서 지위에 관계없이 영향력을 미치는 사서들이 많이 있다. 물론 한국적인 정서에서 이들로부터 리더십을 발휘하라고 하면 매우 어려운 일이다. 그러나 도서관에서 사서들은 일반적으로 팀원으로서 혹은 관리자로서의 인식보다 전문지식과 기술을 가지고 있는 전문가로 인식되고 있기 때문에, 현장 감각과 소통능력이 더 많은 전문가로서 일반 사서들의 리더십을 기대해도 크게 잘못되지 않을 것이다. 이는 이은철과 백인화가 임파워먼트를 매개로 한 간접적인 변혁적 리더십이 도서관 조직 유효성을 향상 시킨다고 한 바와 같이, 수평적인 조직구조가 확산되는 대학도서관에서 영향력 있는 사서들과 리더십을 공유하는 것은, 조직원들을 능동적으로 변화에 동참할 수 있게 한다.

리더십은 명함 속의 지위에서만 발휘되는 것이 아니고 일반적으로 모든 사람들이 가질 수 있는 것이다. 김대규는 조직에서 리더십이란 상호작용하는 영향력이기 때문에 변화와 개혁의 주체는 조

47) Peter Herson, Candy Schwartz, "Leadership: Developing a Research Agenda for Academic Libraries," *Library & Information Science Research*, Vol.30(2008), pp.243-249.

직구성원 모두가 가능하다⁴⁸⁾고 하였다. 전문가로서 사서들은 모두 리더가 될 수 있다. 그러나 그 중에서도 다양한 능력의 차이로 영향력이 높은 사서들이 있다. 이들과 리더십을 공유하는 것이 현재의 위기를 헤쳐 나갈 수 있는 하나의 방법이 될 것으로 본다.

3. 변화관리를 위한 대학도서관의 변화방향과 비전개발

가. 대학도서관의 변화방향

리더십이 공유되면 도서관의 나아가갈 방향을 정하여야 한다. 먼저 미국의 일부 대학도서관들은 그들의 방향을 비전에 어떻게 나타내고 있는지 살펴보기로 한다. 메릴랜드대학도서관은 학술적 연구도서관과 전문적 정보 커뮤니티의 혁신적 지도자와 협력자가 되겠다고 하였고, 브리티시콜롬비아대학도서관은 지식의 연구와 창조를 위해 질 높은 정보 자원과 서비스의 개발 및 전달에 지역적 국가적 국제적 선도자가 되겠다고 하였으며,⁴⁹⁾ 아이오와주립대학도서관이나 시드니대학도서관은 학습과 교수 및 연구 그리고 봉사활동에 창조적인 파트너가 되겠다고 하였다.⁵⁰⁾ 한편 앞으로의 대학도서관이 어떤 방향으로 나아가야 할지에 관한 연구를 살펴보면 David W. Lewis는 21세기 대학도서관의 전략을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 디지털화 할 수 있는 것은 모두 디지털화 하라. 현재 인쇄매체에서 디지털매체로 변환되어 가고 있는 상황으로서 완전한 디지털도서관은 현재로서 시기상조이기에 인쇄매체를 폐기하지 말아야 한다. 둘째, 공간을 재구성해야 한다. 셋째, 도서관과 정보서비스 도구 및 방법 그리고 사서 등을 재배치하라. 넷째, 자료구입에서 자료를 선별 평가시 이용을 촉진 시키는 것으로 초점을 전환하라고 제시하고 있다.⁵¹⁾ Kenneth Marks는 스마트폰과 전자책이 하나로 합쳐지게 되면 더 이상 학생과 교수들은 자료를 찾으러 도서관에 오지 않을 뿐만 아니라, 2020년이면 대부분의 대학도서관들은 소장하고 있는 자료들을 별도의 보관소에 보관하게 되어 도서관이라 하기보다는 Information Literacy Center로 바뀔 것이고, 도서관에는 Writing Center, Counseling Center, Job Placement Center, Computer Center들이 입주하게 될 것이라고 한다.⁵²⁾ 또 Glsela von Dran은 무선네트워크가 더욱 활성화되면 정보에 대한 접근은 지금보다 훨씬 편리해져서 유비쿼터스 도서관이 되어 주제사서들은 도서관에 있는 것이 아니라 각 학과에 배치될 것이라고 한다.⁵³⁾ 이외에도 대학도서관이 앞으로 어떻게 변할 것이라는 연구는 많지만 미래를 예측하기는

48) 김대규, 전계서, p.34.

49) 조윤희, "대학도서관의 전략적 계획 내용 분석," 정보관리학회지, 제22권, 제4호(2005. 12), pp.111-128.

50) 조윤희, "사명, 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심가치," 한국문헌정보학회지, 제39권, 제4호(2005. 4), pp.71-88.

51) David W. Lewis, A Strategy for Academic Libraries in the First Quarter of the 21st Century, <<http://hdl.handle.net/1805/953>> [cited 2010. 12. 20].

52) Kenneth Marks, *Envisioning Your Academic Library of the Future: 2025*,

<<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/futures2025.pdf>> [cited 2010. 9. 30].

53) Glsela von Dran, "Human Resources and Leadership Strategies for Libraries in Transition," *Library Administration*

매우 어렵다. 하지만 여러 방향들 중에서 가장 공통점이 되는 것은 앞으로의 대학도서관의 핵심역량은 장서에서 인력으로 바뀔 것이라는 것이다.

대학도서관에서 바라는 핵심 인력은 굳이 사서로서만 한정하지 않는다. 이미 미국의 대학도서관들은 사서자격증을 소지한 사람 대신에 특정한 주제분야의 학위소지자, 특수언어 가능자, 교육경험자, 기술전문가들을 채용하고 있으면서 사서들에게는 시스템전문가, 인력관리, 기부금관리, 출판, 교육 등을 수행할 수 있기를 기대하고 있다.⁵⁴⁾ 그러나 지금까지 대학도서관 사서들의 역할이 장서개발, 정보상담, 정보교육, 소속기관내의 아카이빙 자료 수집관리를 하여 왔듯이 21세기에도 이러한 역할을 기반으로 하여 정보탐색지원, 정보조직, 재포장, 디지털정보원에 접근점 제공 등을 수행할 것으로 본다. 이러한 역할을 수행하기 위해서 사서들은 인쇄매체뿐만 아니라 다양한 디지털 정보원에 대한 이해와 접근 방법 및 기술에 대한 지식을 갖추어야 한다.⁵⁵⁾ 즉 네트워크 기술의 발전과 매체의 디지털화로 인하여 사서들은 자관 자료들만을 가지고 서비스하는 것이 아니라, 인터넷에 흩어져 있는 다양한 정보원들을 이용자들에게 서비스해야 하는 상황에서 이를 서비스할 수 있는 사서들의 능력이 무엇보다 우선시 되어야 한다. 대학도서관에서 이러한 역할을 수행하기 위해서는 사서들의 역량을 키우는 데 집중해야 한다. 그래야만 대학도서관은 지식탐구의 중심지로서 역동적인 학습환경을 제공할 수 있게 된다.

나. 대학도서관의 비전개발

리더십이 공유되고 비전이 정해지면 변화의 방향이 정해진다. 이러한 비전은 대부분 리더에 의해 제시되지만 도서관과 같은 비영리조직은 구성원들이 함께 참여하여 개발하는 경우가 많다. 특히 전문가 집단인 도서관과 같은 경우 비전개발을 위하여 사서들이 다 같이 참여하면, 위기의식을 공감할 수 있고, 공통의 목적 아래서 도서관과 사서들이 어디로 가고 어떻게 가야 하는지를 인지하게 만들 뿐만 아니라, 비록 지위에 의한 리더십이 약해지더라도 서로가 비전에 대한 책임을 느끼게 만들 수 있다.

물론 이용자들로부터 다양한 의견을 수렴하여 비전개발에 참조는 할 수 있지만, 도서관은 정보와 지식을 수집하고 정리해서 이용자들에게 서비스하는 시스템으로서 본래의 역할을 수행하기 위해서는 이용자들이 편리하게 이용할 수 있도록 다양한 서비스를 제공해야한다.⁵⁶⁾ Hoadley, Irene B는 오늘날의 도서관은 스스로 미래를 창조해야 한다고 하였다. 왜냐하면 오늘날은 도서관만이 정

& Management, Vol.19, No.4(2005), pp.177-184.

54) James G. Neal, *Integrating the New Generation of Feral Professionals into the Academic Library*.
<<http://www.libraryjournal.com/article/CA6304405.html/>> [cited 2010. 11. 20].

55) The Role of Librarians in the 21st-century,
<<http://www.slideshare.net/plaistr/c/the-role-of-librarians-in-the-21st-century>> [cited 2011. 1. 10].

56) Peter Hernon and John R. Whitman, *op. cit.*, p.21.

보제공자가 아니고 많은 경쟁자들이 있기 때문이다.⁵⁷⁾

모든 사서들의 참여로 개발된 비전은 리더십이 빈약한 도서관에서는 리더십을 대신할 통제자가 될 수 있다. 마가렛 휘틀리가 조직에서 통제하고 있는 것은 권한을 가지고 있는 몇몇의 관리자가 아니라 사업의 비전이라고⁵⁸⁾ 한 것처럼 도서관에서 비전은 사서들 스스로를 통제할 수 있는 통제자가 될 것이다.

V. 결 론

기업과 도서관은 사회를 구성하는 조직의 일부이다. 조직은 자신만을 위해 존재하는 것이 아니라 사회적 목적을 달성하고 사회와 개인의 구체적인 욕구를 충족시키기 위해 존재한다. 사회의 대표적 조직인 도서관이 사회를 위해 무엇을 할 것인가는 사회적 필요에 따라 달라진다. 오늘날처럼 급변하는 환경에서 경쟁 환경에 놓여 있는 도서관은 사회적 필요에 맞추기 위하여 변화관리가 체계적으로 이루어져야 한다. 하지만 한국의 대학도서관은 여러 가지 원인으로 인하여 리더십이 부족한 상태에 놓여있다. 변화관리에서 가장 핵심적인 요소인 리더십이 발휘되지 못하면 도서관이 축소 지향적일 수밖에 없다.

지식정보화사회에서 인류지식의 산실인 대학도서관의 축소는 국가발전에 큰 위협요소로 작용하게 된다. 이를 방지하기 위해서 도서관 구성원 전체가 현재 상황이 위기라는 의식을 공유해야 하고 이를 함께 해결하려는 의지를 모아야 할 때이다. 무엇을 어떻게 해야 할지를 이용자들에게 묻지 말고 사서들 스스로 많은 토론을 거쳐서 의견을 모으면 그것이 도서관의 비전이 된다.

이렇게 만든 비전은 자연스럽게 조직원 전체가 공유하도록 해야 한다. 그러나 비전은 누구에 의하여 만들어지고 얼마만큼 공유되어야 하는 것보다 실천이 뒤따라야 한다. 지금까지 많은 조직들이 비전을 제시하였지만 실천이 뒤따르지 못하여 장식용 비전에 그친 사례들이 많다. 비전을 실천하도록 독려하고 실천과정에서 문제점을 찾아내서 개선하는 역할이 바로 리더십이다.

오늘날 한국 대학도서관의 상황이 비록 어렵지만 다행히 각 대학도서관에서는 각종 정보통신기술과 다양한 소통능력을 가지고 있는 영향력 있는 사서들이 있다. 관리자급 사서들은 이들과 리더십을 공유함으로써 도서관의 변화관리를 이루어 나갈 수 있다. 이는 이미 다른 연구에서도 임파워먼트를 매개로 하면 조직의 유효성이 높아진다고 한 바가 있듯이 관리자 혼자 힘보다는 조직원들의 힘을 최대한 이용하는 것이 현시점에서는 바람직한 변화관리 방향이라고 본다.

57) Irene B. Hoadley, "Reflections: Management Morphology-How We Got To Be Who We Are," *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.25, No.4(1999), pp.267-273.

58) 마가렛 휘틀리, *현대과학과 리더십*, 한국리더십학회 역(서울 : 21세기북스, 2001), p.96.

우리는 1990년대 후반에 몇몇 대형은행들이 사라진 사례를 보았다. 물론 여러 가지 원인이 있지만 가장 큰 원인은 디지털 경제로 급속하게 변화하는 과정에서 낙오한 것이다. 돈과 책이 가장 디지털화가 가능한 매체이다. 도서관도 이제는 디지털매체를 다루는 많은 경쟁기관들을 만나 위기상황이다. 경쟁이 심각한 환경에서 사서와 도서관이 이용자들에게 어떠한 가치를 부여해 줄 수 있는지는 사서들에게 달려있다. 그러나 그것은 사서 개개인이 할 수 있는 것이 아니라 사서들이 함께 리더십을 발휘할 때 가능하다. 이를 위해 사서들을 대상으로 한 체계적인 리더십 교육이 필요할 때이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉