

지식기반사회에서 도서관 관리자의 패러다임 변화에 관한 고찰*

A Study on the Paradigm Shift of Manager of Library in Knowledge-based Society

곽 동 철 (Dong-Chul Kwack)**

〈 목 차 〉

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| I. 서론 | 1. 도서관과 이용자간의 관계 변화 |
| II. 도서관 조직의 특수성과 도서관경영 | 2. 도서관 패러다임의 변화 |
| 1. 도서관의 조직으로서 특수성 | IV. 지식기반사회에서 도서관의 관리자 |
| 2. 관리의 개념과 의의 | 1. 도서관 4대 요소의 우선순위 변화 |
| 3. 관리의 기본적 직능 | 2. 기획력의 신장 |
| 4. 도서관경영 이론의 발전과정 | 3. 지도력의 패러다임 변화 |
| III. 도서관경영 환경의 변화 | V. 결론 |

초 록

본 연구는 조직으로서 도서관의 특수성을 살펴보고, 아울러 지식기반사회에서 정보기술의 도입에 따른 도서관 주변 환경의 변화를 고찰한다. 이를 바탕으로 도서관경영의 패러다임 변화에 능동적으로 대처하기 위한 도서관 관리자의 지도력 향상 방안을 도출하고자 한다.

Abstract

This study examines various specific characters of library as an organization, and some changes in the circumstances of library caused by inducing information technology under the knowledge-based society. On the basis of these analyses, this study is to derive some effective improvements for the manager's leadership to cope with the paradigm shift of manager of library.

* 이 논문은 1999-2000학년도 청주대학교 학술연구조성비(특별과제)에 의해 연구되었음

** 청주대학교 인문학부 문헌정보학과 조교수

I. 서 론

우리나라도 이미 지식기반사회에 진입하고 있으며 사회의 각 분야마다 나름대로 정보의 가치를 극대화 하고자 하는 노력을 경주하고 있다. 오늘날 산업사회에서 정보사회 또는 지식기반사회로 발전하는 과정에서 정보의 가치가 에너지 자원 못지 않게 증대되면서 정보와 지식이 하나의 중요한 재화로 인식되고 있다. 21세기의 도래와 함께 개인이나 사회가 얼마나 효율적으로 정보를 수집하여 관리하고 활용할 수 있는가 하는 것이 개인이나 사회발전의 관건이 되고 있다.

매우 빠른 속도로 발전하는 정보기술은 제반 정치, 사회, 경제에 영향을 미쳐 혁신적인 변화를 불러오고 있다. 우리는 이미 많은 분야에서 다양한 형태로 전개되고 있는 그러한 변화를 접할 수 있다. 일반적으로 우리는 한 세대를 십 년으로 계산하여 왔으나 오늘날과 같이 변화가 극심한 사회에서는 그러한 세대구분은 무의미하게 보이기까지 한다. 이를테면, 기존의 한 세대에 일어났던 변화보다도 지식기반사회에서 불과 1년 사이에 일어나는 변화의 정도가 더욱 심한 느낌을 줄뿐만 아니라 실제 그러한 경우도 있다.

IMF라는 경제의 질곡 속에서도 계속되는 세계화, 개방화, 무한 경쟁 시대의 질서에 맞서는 가운데 가장 수난을 겪는 계층이 조직의 관리자일 것이라고 생각된다. 도서관의 통합 및 기구 축소, 계층구조의 단순화와 팀제 등의 도입으로 관리자의 자리가 줄어들었고, 이용자 만족 경영의 대두로 종래의 권한 행사에 앞서 부하직원들의 만족을 지향해야 되며, 신세대 부하직원들과의 갈등도 점증하고 있다. 또한 조직의 활성화를 위해 능력이 있는 젊은 관리자를 발탁함에 따른 선배, 동료들의 불안이 조장되며, 아울러 고도 성장기에 밤낮 일하다 보니 자기계발에 소홀해져서 자격증을 취득하거나 어학능력을 향상시키지 못하는데 대한 아쉬움 등 그야말로 총체적인 관리자 위기의 시대가 아닐 수 없다.

그러나 역설적으로 도서관 주변 여건이 어려울수록 관리자의 역할과 관리의 품질이 경쟁력을 좌우하는 요소로 점점 더 중요하게 인식되고 있다. 이에 따라 도서관계에서도 다른 유형의 조직들과 마찬가지로 사서행정의 효율적인 직무수행을 위한 전문능력을 함양하고, 지식기반사회에 맞는 도서관 운영기법 및 관리능력을 제고하고자 부단한 노력을 경주하고 있다. 물론 우리의 도서관, 특히 공공도서관의 경우에 관리의 이론이나 기법을 적용하기가 쉽지 않을 정도로 제반 요건들을 충분히 갖추고 있지 못한 것도 사실이다. 그렇지만 도서관의 관리자나 예비 관리자에게 관리의 기본을 충실히 배우게 하는 것이 그 어느 때보다 중요하다고 생각한다. 왜냐하면 도서관을 관리하자면 어떤 다른 유형의 조직을 관리하는 동일한 기본적인 기술을 요구하며, 나아가 관리의 개념, 이론 및 원칙에 관한 기본적 지식을 갖고 있는 경험자들은 거의

어떠한 조직에서라도 그 환경에 관계없이 관리업무를 수행할 수 있기 때문이다.

본 고에서는 필자의 실무 경험을 바탕으로 도서관 현장에 근무하는 사서들이 간과하거나 결여하기 쉬운 관리 직능을 향상시킬 수 있는 방안을 제시하는데 목적을 두고자 한다. 이를 위해 우선 하나의 조직으로서 도서관의 특수성을 살펴보고, 그 동안 도서관행정, 도서관운영, 도서관경영, 도서관관리 등의 교과목에서 소개되고 있는 관리의 기법들을 개략적으로 설명한다. 둘째, 지식기반사회의 진입과 함께 도서관의 주변 환경 및 도서관 이용자의 의식 변화에 따른 새로운 패러다임의 도서관 환경을 고찰한다. 셋째, 지식기반사회라는 새로운 환경에 부응할 수 있는 도서관 관리자의 지도력 향상 방안을 고찰한다.

II. 도서관 조직의 특수성과 도서관경영

1. 도서관의 조직으로서 특수성

우리는 도서관을 설립주체에 따라 공공도서관, 대학도서관, 전문도서관, 특수도서관으로 구분하고 있지만, 이러한 관종별 도서관을 공립도서관과 사립도서관으로 크게 나누기도 한다. 본 고에서는 이들 가운데 공공도서관을 포함한 공립도서관의 조직으로서 특수성과 도서관경영을 중심으로 다른 관종의 도서관과 함께 다루어 나가고자 한다.

에반스(G. Edward Evans)는 하나의 조직으로서 도서관이 지니고 있는 특수성을 다음과 같이 열거하고 있다.¹⁾

첫째, 도서관이 많은 다른 조직들과 구별되는 특징 가운데 하나는 비영리조직이라는 것이다. 이러한 것은 많은 중요한 의미를 내포하고 있는데 그 가운데 가장 중요한 두 가지 사실은, ① 일반적으로 비영리조직을 운영하기 위해 사용되는 재원은 외부 조직으로부터 지원을 받는 예산의 연간배정에서 마련되고 있다. ② 대부분 비영리조직은 개인보다는 공공적으로 고려되므로 더욱더 공공의 주시에 영향을 받기 쉽다는 것이다.

둘째, 회사와 같은 영리기관은 이윤이 기능의 효율성을 가늠할 수 있다는 점에서 도서관과 같은 비영리기관보다 장점을 갖고 있다. 즉, 이러한 비영리조직에서는 그러한 지표를 설정하기가 용이하지 않다. 영리조직에서는 이윤에 관한 연말보고서나 손익계산서 등이 일찍이 우려되는 위기에 대해 경고를 제공해 주지만, 비영리조직에서는 장기간에 걸쳐서 서서히 예산의

1) G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians (New York : Academic Press, 1983), pp.2-5.

4 한국도서관·정보학회지 (제 31권 제 1호)

위기에 봉착하고 있다.

셋째, 사립도서관이나 영리기관 산하 도서관을 제외하면 대부분의 도서관은 중앙정부, 지방자치단체 및 행정기구로부터 지원되는 세금에 의존하여 운영되고 있다. 세입 및 세출과 관련하여 세금이 언제 어디에 사용되어야 하는가를 결정하는데 정치가가 포함되면, 그 배분과정은 불가피하게 정치적으로 처리될 수밖에 없다. 많은 도서관들은 이러한 사실을 인정하지 않으므로써 수년간 부적절한 재정지원을 받게되고, 이에 따라 지역사회에 제공해야 할 필요한 수준의 도서관봉사를 제공할 수 없는 실정에 처하고 있다.

넷째, 도서관은 정치적 과정과 행정시스템의 한 부분이기 때문에 많은 관리 활동이 개인부문에서 존재할 수 없는 행동의 제한을 받을 수 있다. 비록 사서로서 관리자가 어떤 특수한 상황에서 업무를 수행할 경우에 현재 시스템에서 사용하고 있는 것보다 더욱 효율적인 대체 가능한 운영방법을 알고 있다면 그 시스템을 변화시키고자 노력할 수 있다. 이를 위해서 도서관의 관리자는 존재하고 있는 변수들에 대한 전반적인 배경과 기본적인 관리의 원칙 및 실무에 대한 지식을 지닐 필요가 있다.

다섯째, 정치와 정치적 과정-당파심의 정치가 아닌 의사결정의 정치-은 공공적으로 재정지원을 받는 도서관시스템을 유지하기 위한 부분으로 여겨져야 한다. 정치란 단어는 많은 정의와 언의 뜻을 지니고 있는데, 그 것들 가운데 대부분은 다음과 같은 내용-① 권력의 획득 및 유지, ② 부족한 자원에 대한 경쟁과 갈등, ③ 자원의 배분, ④ 누가 무엇을 언제 왜 어떻게 얻어야 하는지에 대한 결정-을 포함하고 있다. 도서관은 첫 번째 항을 제외하고 항상 스스로 이러한 정치적 과정에 포함되어 있다는 것을 알아야 한다.

여섯째, 도서관의 또 다른 특징은 도서관봉사와 교육적 오리엔테이션이다. 최근에 이르기까지 기본적인 문헌정보학의 사조는 도서관에 의해 제공되는 서비스는 무료라는 것이다. 오늘날 세계적으로 경제상황이 변화하면서 이러한 개념은 어떤 특정한 부류의 이용자를 위한 도서관봉사에 대해서는 의문이 제기되고 있는 실정에 있다. 아마도 도서관은 시간이 지나면 무료가 아닌 유료로 도서관봉사를 제공하도록 요구받을 것이다. 이는 도서관이 더욱더 밀접하게 경비를 요구하는 부문으로 변화해 나가는 것이지만, 그 전까지는 대부분의 도서관과 사서는 지원을 받은 예산의 범위 내에서 최선의 가능한 무료 정보서비스를 제공할 것이다.

일곱째, 도서관에 의해 제공되는 서비스의 일부분은 교육적 기능을 고려해야 한다. 교육적 기능을 담당해야 하는 도서관은 하나의 큰 조직-도서관이 봉사를 제공하는 기관-에 의존하고 있다. 일부 사립도서관을 제외하고 그러한 각각의 도서관은 큰 조직의 한 부분으로 운영되고 있다. 효율적인 도서관 관리자는 도서관 업무가 어느 한 부분의 부분인 특징을 인정하며, 또한 도서관의 내적 및 외적 환경에 관해 지대한 관심을 가져야 한다.

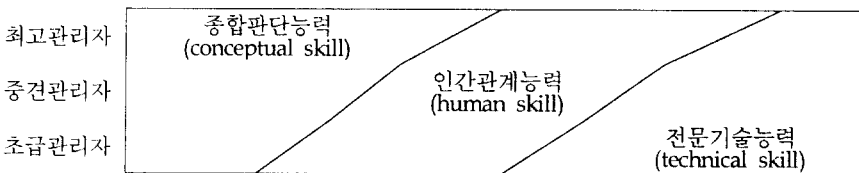
2. 관리의 개념 및 의의

어느 한 조직의 관리자가 관리와 관련된 훈련에 주의를 기울리 하면 관리상 항상 혼란을 느끼게 될 것이다. 일반적으로 그러한 훈련의 양이 많아지면 혼란한 정도는 줄어들 것이다. 불행하게도 도서관과 같은 비영리조직들은 관리에 있어서 공식적인 훈련을 위한 필요성을 느끼는데 다소 늦은 것은 사실이다. 최근에서야 비로소 어떠한 사서라도 어느 정도의 관리와 관련된 공식적인 배경을 갖추어야만 도서관의 관리자가 될 수 있다는 생각을 갖게 되었다.

“관리자는 어떠한 능력을 가져야 하는가?”에 대한 질문에 대답하기 전에 경영(administration)과 관리(management)를 구분해야 할 필요성이 있다. 제1차 세계대전 이후 효율성에 대한 연구에 집중하기 시작하면서 웨이올(Fayol)의 이론을 확대시키는 가운데 관리의 행동과학적 측면을 모색하기 시작한 시스템운동의 주창자들은 소유의 관점을 나타내는 경영과 운영수준에서 작업에 접근하는 과학적 관리를 구분하고 있다.²⁾ 또한 에반스도 경영자(administrator)는 조직을 위한 기본적인 틀과 목표를 설정하며, 관리자(manager)는 경영자의 지시를 우선적으로 수행하는 점에서 구분하여 사용하고 있다.³⁾

실제적으로 위의 견해를 수용하면 도서관장을 포함한 모든 사서들은 그들이 사서의 역할을 담당하고 있을 경우에 경영자라기보다는 오히려 관리자라고 할 수 있다. 즉, 대부분의 도서관 관장들은 큰 조직(정부조직, 교육기관, 단체, 회사)의 한 부분이므로 다른 조직에 의해 정해진 일련의 목표, 목적, 지침, 규칙, 규정, 정책, 절차 등으로 운영하고 있다.

그러나 본 고에서는 경영자와 관리자의 개념을 엄격히 구분하기보다는 통칭하여 ‘관리자’라는 용어를 사용하고자 한다. 그리고 그 계층은 ‘최고관리자’, ‘중견관리자’, ‘초급관리자’로 구분하고, 그 아래에 일반직원을 두고자 한다. 여기서 최고관리자는 조직 전체의 목표나 방침을 설정하는 등 전략적 의사결정을 수행하며, 중견관리자는 최고관리자와 초급관리자 및 일반직원과의 조정이나 의사전달을 수행하고, 초급관리자는 일선에서 각자가 능률적으로 업무를 추진할 수 있도록 하는 역할을 담당한다. 이러한 관리자들이 어떤 조직을 운영하는데 있어서 필요로 하는 능력은 계층별로 다음과 같이 서로 다를 수 있다.



〈그림 1〉 관리자의 계층별 필요한 능력

2) Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library and Information Center Management (Englewood : Libraries Unlimited, Inc, 1993), p.11.

3) G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians, p.25.

6 한국도서관·정보학회지(제 31권 제 1호)

<그림 1>에서와 같이 조직의 최고관리자로 올라 갈수록 고도의 종합적 판단 능력을 가장 많이 필요로 하며, 초급관리자로 내려 갈수록 업무지식과 관련된 전문적 기술을 상대적으로 많이 필요로 하게 된다. 전문 기술 능력(technical skill)은 조직에서 각 직능의 전문적 지식, 기술, 수법, 수순 등의 능력이며, 인간 관계 능력(human skill)은 부하 직원의 지도, 대인 관계의 능력, 집단을 육성하는 능력이고, 종합 판단 능력(conceptual skill)은 조직을 종합적으로 파악하고 조직 내부 및 외부의 모든 요인의 상호관계를 인식하는 능력을 지칭하고 있다.⁴⁾

그러면 이러한 “관리자가 하는 일은 무엇인가?” 이를 달리 표현하면, “관리자의 역할과 기본자세는 어떠해야 하는가?”라고 할 수 있다. 이러한 질문에 대해서는 대답을 하는 사람에 따라 각양각색의 대답이 나올 수 있지만, 그 대답은 기능(function)과 행동(behavior)이라는 두 가지 관점에서 함께 찾아야 한다.

관리자는 경영주와 일반직원 사이에서 관리나 감독업무라는 어려운 역할을 맡고 있다. 관리자는 조직을 위해서는 업무 실적을 향상시켜야 한다는 사명이 있으며, 부하직원에게는 인간으로서의 감정과 욕망 및 기대가 있다. 이를테면, 관리자는 조직의 상부로부터 요청과 아래로부터 부하직원의 욕구가 상치되는 경우를 경험하게 된다. 관리자의 기본적인 임무는 이처럼 대립·모순된 조직의 요청과 개인의 욕구를 조화·통합하는 일이다. 환언하면 관리자는 조직의 업무실적을 올리면서 동시에 부하직원을 만족시키는 일이라고 할 수 있다. 즉, ‘조직을 위한 것’과 ‘부하직원을 위한 것’을 합치시키는 것이다. 그렇게 함으로써 관리자의 능력을 인정받는다는 의미에서 ‘스스로를 위한 것’이라고도 할 수 있다. 관리자는 부하직원과 함께 업무를 수행하면서 때와 장소에 따라 적절한 판단을 내려야 한다. 관리자로서 계속 성장하기 위해서는 언제나 의식을 지닌 행동이 필요하다. 달리 말하면, 관리자는 하나 하나의 구체적 판단에 있어서 자신이 내린 판단과 그 결과를 대조해 나가면서 건전한 판단력을 육성하는 것이 무엇보다도 중요하다. 이 때 필요한 기본적인 자세들은 <그림 2>에서 보는 바와 같이 네 가지로 요약하여 설명할 수 있다.⁵⁾

첫째, 관리자는 기본적인 원리와 원칙을 존중해야 한다. 어느 한 조직의 목표를 달성하기 위해 부하직원을 관리해 나가는 관리자의 행동에 있어서도 원리와 원칙이 있다. 이에 따르는 관리 활동은 효과적이지만 이에 반하는 행동은 혼란을 초래할 수 있다.

둘째, 관리자는 과학적 접근과 창조적 접근 자세를 가져야 한다. 과학적 접근은 사실이나 데이터에 의거하여 검토하고 목적에 맞게 업무를 추진하는 것이며, 창조적 접근은 미래를 예견하는 진취적 자세로 업무의 개선이나 혁신을 위해 노력하는 것이다.

셋째, 관리자는 효율(efficiency)의식을 지녀야 한다. 업무를 추진함에 있어서 투입하는 인력,

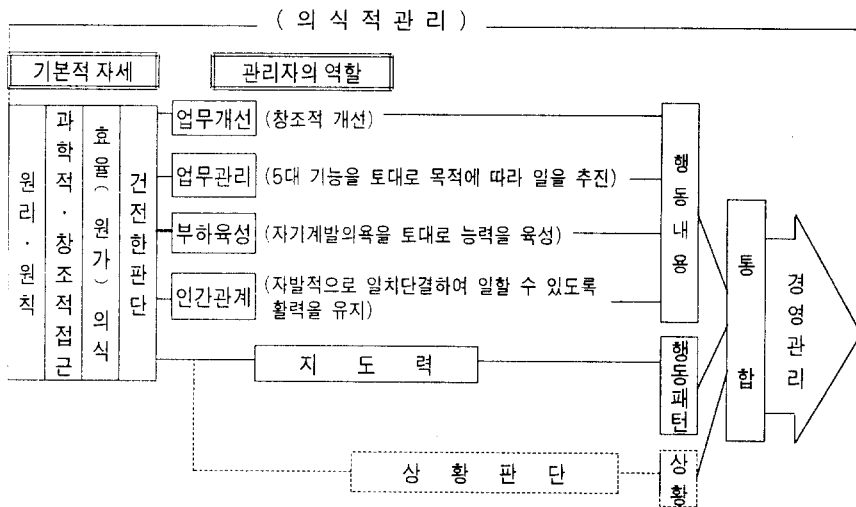
4) 國富 强, 管理者 マニュアル. 경제창 역, 관리자 핸드북-국제화 시대는 이런 관리자를 요구한다 (서울 : 한국 산업훈련연구소, 1994), pp.42-43.

5) 현대, 중견관리자 교본 (서울 : 현대인력개발원, 1985), pp.11-14.

시간, 예산과 이로부터 얻을 수 있는 성과를 고려하여 낭비나 무리 없이 원만히 관리해야 한다. 효율이라 함은 투입(input)과 산출(output)의 비율이며, 효율의식은 최소의 투입으로 최대의 산출을 이끌어 내려는 자세이다.

넷째, 관리자는 건전한 판단을 내려야 한다. 관리자가 업무를 통해 판단을 내리고 의사결정을 함에 있어서 자신의 조직이나 직장만의 상황을 염두에 두거나 자신의 경험이나 감각에만 의존하여 판단을 내렸다가는 오류에 빠지기 쉽다. 관리자는 원리와 원칙을 포함하여 폭넓은 지식을 기초로 하고 나아가 이념에 비추어 판단해야 조직을 올바른 방향으로 이끌어 나갈 수 있다. 여기서 이념은 조직의 방침이나 계획, 상급자의 의도라든가 자신의 가치관, 직업관, 인간관, 인생관 등에 따라 이끌어 낸 자신의 생각을 뜻한다.

나아가 관리자는 이러한 기본적인 자세를 견지하면서 업무개선, 업무관리, 부하육성, 인간관계, 지도력, 상황판단 등의 역할을 원활하게 수행할 때 조직의 지속적인 발전을 기대할 수 있을 것이다.



〈그림 2〉 관리자의 기본적 자세와 역할

3. 관리의 기본적 직능

조직의 구성원들이 서로 협력하면서 업무를 수행해 나갈 때 거기에는 당연한 것이지만 '훌륭한 관리'를 첨가하면 개개의 업무를 살릴 수 있고 나아가 전체의 업무를 원활하게 진행시킬 수 있다. 여기서 "훌륭한 관리란 그 내용이 무엇일까?"라는 의문에 대해 과거 한 세기동안 수많은 관리자나 이론가들이 연구를 수행하여 왔을 뿐만 아니라 지금도 더 나은 관리 기법을

개발하고자 노력하고 있다.

관리는 어느 한 조직의 목표를 달성하기 위해 사람과 재화 등의 자원을 효과적·경제적으로 활용하는 것이라고 할 수 있다. 즉, 관리는 사람과 업무를 효율적으로 조정함으로써 조직을 바람직하게 운영하여 기대하는 성과나 업적을 올리는 것이다. 관리의 대상으로서는 사람, 재화, 예산이 중심이며, 그 외에도 시간, 정보, 기술 등도 고려해야 한다. 그러나 사람을 제외한 모든 대상은 사람이 다룬다는 측면에서 보면 가장 중요한 대상은 역시 사람이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 관리를 간략하게 정의하면 사람 즉 부하직원을 통해 업무의 성과를 올리는 것이라고도 할 수 있다. 이는 최근 논문에 의하면 관리자들이 일상적으로 수행하는 업무들 중에서 가장 많은 비중을 차지하는 것은 부하직원의 감독으로 밝혀지는 점에서도 시사하는 바가 크다고 하겠다.⁶⁾

관리의 기능 및 기법은 시대에 따라 다양한 양상으로 나타나고 있다. 거의 한 세기동안 연구되어진 관리와 관련한 이론들만 이해하고자 해도 그리 쉬운 일은 아닐 것이다. 관리라고 할 때 웨이올(Fayol)이 제시하고 있는 5가지 관리 기능-기획(planning), 조직화(organizing), 지시(directing), 조정(coordinating), 통제(controlling)-들을 기본적으로 설명하고 있다. 관리자는 이러한 5가지 기능의 운용에 뛰어나야 한다. 그러나 관리는 수단에 지나지 않으며 결코 목적이 아니라는 점에 유의해야 한다. 즉, 자칫 관리라고 하면 컨트롤이라는 개념에 사로잡혀 통제, 지배, 제어, 조절이라는 의도가 작용하여 효율적인 관리를 어렵게 할 수 있다. 따라서 웨이올 이후의 여러 관리과정론 학자들이 조직의 관료화를 지양하고자 관리자의 수행 직능들을 다음과 같이 시기에 따라 다양하게 제시하는 데에서도 엿 볼 수 있다.⁷⁾

〈표 1〉 관리과정론 학자별 관리의 직능

연대	인 명	구 분												
		계 획	조 직 화	지 시	조 정	통 제	결 합	요 원 화	의 사 전 달	동 기 부 여	결 정	창 조 혁 신	기 타	
1916	웨이올 H.Fayol	●	●	●	●	●								
1934	데이비스 D.C.Davis	●	●			●								
1947	브라운 A.Brown	●	●	●		●	●							
1947	브레크 E.F.Brech	●			●	●				●				
1949	어윅 L.F.Urwick	●	●	●	●	●								예측
1950	뉴만 W.H.Newman	●	●	●		●	●							
1955	쿤쯔 H.Koontz	●	●	●	●	●		●						
1964	아랜 L.Allen	●	●			●								지도
1964	미시 J.L.Massie	●	●	●		●		●	●		●			
1964	미 J.F.Mee	●	●	●		●				●	●	●		
1966	히크스 J.Hicks	●	●			●				●	●		●	

6) 엄영애, “도서관 관리의 이론과 공공도서관 관리의 현황”, 한국도서관·정보학회지, 제30권 제4호 (1999. 12), p.97.
 7) 藤芳誠・大谷 毅, 管理者の管理學. 정광복 역, 관리자의 관리학 (서울 : 갑진출판사, 1987), p.109.

이러한 관리의 여러 가지 기능들을 보다 간략하게 나타내면 계획(plan)->실시(do)->통제 또는 검토(see)가 된다. 여기서 관리자는 다음의 두 가지 측면을 고려해야 한다. 첫째, '계획'과 '통제 또는 검토'가 관리자의 기능이며, '실시'는 부하직원의 업무라는 확일적이고 평면적인 생각을 가지지 말아야 한다. '실시'의 단계에서도 계획->실시->통제 또는 검토의 흐름이 있음을 충분히 인식하고 부하직원도 '계획'의 단계에 참여시켜 조직 구성원간 문제의 공통인식과 전원참여의 관리로 나아가야 한다. 둘째, 계획->실시->통제 또는 검토를 수행해 나가는데 있어서 관리자의 자세이다. 관리자가 맹목적으로 수행하는 것이 아니라 각 단계에서 다음의 개선을 염두에 두고 이를 고려하여 나가면서 검토의 결과를 차기에 연결시키는 자세가 필요하다. 이를테면, 관리 사이클의 질적 향상이 계속되어야 한다.

4. 도서관경영 이론의 발전과정

일반적인 경영 이론의 발전과정은 학자에 따라 조금씩 달리 나타나고 있으나 공통적인 부분만 추출하여 간략히 기술하면, ① 경험에서 얻은 상식과 지혜를 적용한 단계, ② 과학적 관리론 단계, ③ 인간관계론 단계, ④ 시스템 접근 방법론 단계, ⑤ 새로운 기법의 도입 및 적용 단계(상황접근법, TQM 등)로 구분할 수 있다. 마찬가지로 도서관경영 이론의 발전과정도 기본적으로 경영 분야의 발전 과정과 그 궤를 같이하고 있다. 그러나 그 연대까지 동일한 것은 아니다. 이를테면, 에반스는 도서관경영 이론의 발전과정을 1937년 이전 시기, 과학적 관리론 시기(1937-1955), 인간관계론 시기(1955-현재)와 같이 3 시기로 구분하고 있다.⁸⁾ 또한 스투어트(R. D. Stueart)와 모란(B. B. Moran)은 구체적인 연도를 명시하지 않고 도서관에서 경영 이론이나 기법을 적용한 시기별로 개략적으로 1930년대 이전시기, 과학적 관리론 시기, 인간관계론 시기, 시스템 접근 방법론 시기, 상황적 접근 방법론 시기 등으로 구분하고 설명하고 있다.⁹⁾¹⁰⁾

이 가운데 과학적 관리론 시기에는 미국에서 '과학적 관리의 아버지'로 이름을 남긴 테일러(Frederick W. Taylor)와 그 추종자들-길브레이드(Frank & Lilian Gilbreth), 간트(Henry L. Gantt) 등-은 각기 특색을 지닌 관리 이론을 현장실험에서 증명하여 작업방법을 과학적으로 개선하였다. 반면에 이들과는 달리 그 연구대상을 근로자의 작업개선에 둔 것이 아니라 오늘날까지 관리의 기본으로 여겨지는 조직의 이론이나 관리자의 자질 및 경영철학의 원칙을 강조한 프랑스의 웨이올 등이 활동하였다.¹¹⁾

8) G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians, pp.47-48.

9) Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library and Information Center Management, pp.290-294.

10) 엄영애, "도서관 관리의 이론과 공공도서관 관리의 현황", pp.94-96.

특히 인간관계론 시기에는 경영학이나 행정학 등의 관련 학문분야의 서적에 많이 소개되어진 메이요(Elton G. Mayo)의 '호손실험(Hawthorne experiment)', 매슬로우(Abraham H. Maslow)의 인간의 성장을 위한 '욕구 5단계'설, 허즈버그(Frederick Herzberg)의 '동기 부여 요인과 위생요인', 맥그레거(Douglas McGregor)의 'X이론과 Y이론' 등과 같은 인력자원의 효율적인 관리에 많은 관심을 기울인 시기이다. 또한 시스템 접근 방법론 시기에는 운영연구(OR; operation research)나 최적화 모델의 개발 등 수학이나 통계학 분야에서 도입한 계량적 또는 수학적 기법을 적용하여 관리자의 의사결정을 지원하는 기법들이 등장하였다.

최근에 들어와서 가장 포괄적인 방법론으로 각광을 받고 있는 것이 상황적 접근법 혹은 우발사태대처방법론으로 불려지는 상황적응경영(contingency management)이다. 그 기본개념은 모든 경우에서 최선의 결과를 가져올 수 있는 유일한 관리 기술이나 방법이란 없기 때문에 모든 것은 각각의 상황에 따라 달라지는 것이며, 각 상황에 개재된 수많은 변수가 때에 따라 조건에 따라 달라질 경우에 대처할 수 있는 대안의 우선 순위까지 생각을 하는 것이다. 이 외에도 새로운 관심사로 등장하는 이론들로서는 오우치(William Ouchi)의 'Z이론'과 미국에서는 별로 관심을 얻지 못했지만 품질관리의 주창자인 데밍(W. Edward Deming)의 이론을 추후 일본에서 성공적으로 발전시킨 총괄품질경영(TQM; total quality management) 등이 주목을 받고 있다.

III. 도서관경영 환경의 변화

20세기 후반부터 불어닥친 도서관 주변 환경의 변화는 21세기 들어서면서 도서관의 변화를 가속화시킬 것으로 생각된다. 18세기말 산업화에 적극적으로 대처한 나라들이 전세계를 주도했듯이 다음의 세기에는 정보화 물결에 어떻게 대처하느냐에 따라 국가의 운명이 좌우될 수 있다. 이러한 정보화 물결의 한 가운데 위치한 도서관이야말로 보다 더 능동적으로 이에 적응해 나가야 할 것이다.

최근까지 나타난 도서관경영 환경의 변화를 요약하면 다음과 같이 기술할 수 있다. ① 도서관과 이용자간의 관계 변화, ② 정보자료의 폭증과 정보매체의 다양화, ③ 정보자료의 가격 인상과 예산 증가비율의 둔화, ④ 정보기술의 획기적인 발전, ⑤ 도서관 시설 공간 및 설비의 중요도 변화, ⑥ 사서인력의 재교육 등의 문제들을 예시할 수 있다. 본 고에서는 이 가운데 ①항

11) 이순자, 도서관 정보센터 경영론 (서울 : 한국도서관협회, 1997), pp.34-48.

과 ②~⑥으로 크게 나누어 설명하고자 한다.

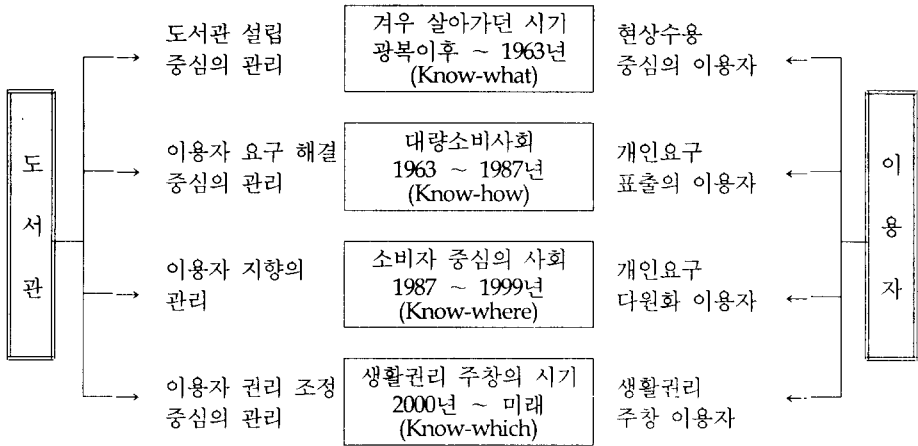
1. 도서관과 이용자간의 관계 변화

불과 얼마 전까지만 하더라도 도서관의 사서는 도서관을 찾아오는 이용자들에게 읽을 거리를 제공해 주는 정도로 만족했었고, 이용자 역시 읽을 거리가 있다는데 고마움을 가졌었다. 물론 지금도 서재를 잘 갖추고 있는 어느 한 개인의 장서 수보다도 적은 장서를 확보하고 이용자에게 봉사를 하고 있는 농어촌 지역의 공공도서관이 있는 것도 사실이다. 이러한 공공도서관의 이용자도 전체 국민의 의식수준이 향상되고 문화를 향유할 욕구가 증대되면서 다른 도서관의 이용자와 마찬가지로 기존의 도서관과 이용자간의 관계에 적지 않은 변화를 가져오고 있다.

우리 나라의 도서관과 이용자간의 관계 변화 추이를 도서관법의 제정을 중심으로 구분하면 <그림 3>과 같이 나타낼 수 있다. 본 고에서는 이 그림에서와 같이 ① 겨우 살아가던 시기(광복이후~1963년), ② 대량소비사회(1963~1987년), ③ 소비자 중심의 사회(1987~1999) ④ 생활권리 주창의 시기(2000~미래)로 나누어 기술하고자 한다.

우선 ‘겨우 살아가던 시기’는 광복 이후부터 우리나라의 ‘도서관법’이 최초로 법률 제1424호로 제정된 1963년 10월 28일까지로 하였다. 이 시기에는 도서관계에서는 도서관의 설립과 도서관을 관리할 사서직원의 양성에 많은 관심을 가졌고, 이용자들의 욕구 등에 대해서는 거의 무관심한 시기라고 할 수 있다. 즉, 도서관은 도서관 설립 중심의 관리를 수행하고, 이용자는 도서관에 대한 요구보다는 정보나 지식 그 자체(Know-what)를 필요로 한 시기로서 주어진 현상을 수용하는 입장이었다.

둘째, ‘대량소비사회’의 시기는 1963년에 도서관법을 제정한 이후부터 3차에 걸쳐 부분적인 개정을 하였고, 1987년 11월 28일에 이르러 법률 제3972호로 전면 개정하기까지의 24년간의 시기라고 하겠다. 이 시기에는 경제·사회적 발전과 함께 이용자들이 개인적인 요구를 표출하기 시작하면서 도서관에서도 이용자의 요구에 부응하는 문제해결 방법(Know-how)을 제공해주는 관리에 초점을 맞추기 시작하였다.



〈그림 3〉 우리 나라 도서관과 이용자의 관계 변화

셋째, ‘소비자 중심의 사회’ 시기는 1987년부터 1999년까지의 시기이다. 1987년에 전면 개정된 ‘도서관법’이 1991년 3월 8일에 ‘도서관진흥법’으로 대체되어 법률 제4352호로 제정되었고, 이 법은 3년 후인 1994년 3월 24일에 ‘도서관 및 독서진흥법’으로 또 다시 법률 제4746호로 제정되어 현재에 이르고 있다. 이 시기에는 사회의 가치가 다원화되면서 이용자의 요구도 다양한 양상을 보이기 시작하였다. 이에 따라 도서관에서도 이용자의 요구에 수동적으로 대응하였던 자세를 벗어나 컴퓨터와 정보기술을 활용하여 이용자가 필요로 하는 정보의 소재(Know-where)까지도 제공해야 하는 적극적인 자세로 전환되기 시작하였다.

넷째, ‘생활권리 주창의 시기’는 2000년부터 시작되는 시기이다. 이 시기는 이미 전 단계부터 사회 각 부문에서 조금씩 일어나고 있는 납세자로서의 문화적 향수를 누리거나 도서관에서의 지적자유를 향유할 수 있는 등의 생활권리를 주창하는 시기라고 할 수 있다. 물론 도서관에서는 이러한 이용자의 권리를 조정하며 관리 업무를 수행해야 하며, 나아가 폭증하는 정보 가운데 이용자가 필요로 하는 정보를 선택하는 방법(Know-which)을 제공해야 할 것이다. 이러한 움직임은 시간이 지나갈 수록 사회 각 분야의 이익단체와 시민단체가 성숙해지면서 더욱 거세어질 수밖에 없을 것이다. 이를테면, 조만간 우리 도서관계에서도 국민의 알권리 차원에서 도서관에서의 지적자유, 이용자 접근권 및 사서의 권익신장 등이 도서관경영의 철학적인 기반으로 자리잡게 되리라 여겨진다.¹²⁾

12) 정현태, 공공도서관의 지적자유에 관한 연구 (박사학위논문, 연세대학교 대학원 문헌정보학과, 1999), pp.4-6.

2. 도서관 패러다임의 변화

오늘날 여러 분야에서 사용되고 있는 ‘패러다임(paradigm)’이란 용어는 “한 시대의 사람들의 견해와 사고를 근본적으로 규정하는 인식의 체계”이다.¹³⁾ 이러한 정의를 바탕으로 ‘도서관의 패러다임’은 도서관에 대해 한 시대의 사람들이 갖고 있는 견해와 사고를 근본적으로 규정하는 인식의 체계라고 할 수 있다.

최근 들어 도서관 주변의 많은 변화 요인들이 도서관의 패러다임에 영향을 끼치고 있다. 그러한 요인들로는 우선적으로 정보기술의 획기적인 발전을 들 수 있고, 그 외에도 정보자료의 폭증과 정보매체의 다양화, 정보자료의 가격 인상과 예산 증가비율의 둔화 등을 생각할 수 있다. 특히 컴퓨터와 정보통신기술의 발전은 도서관뿐만 아니라 사회 전체의 패러다임을 바꾸고 있다. 이는 각 국가별로 국민 모두가 디지털시대의 지식정보와 통신혁명 속에서 능동적으로 적응해 나갈 수 있도록 하기 위한 전략을 적극 추진하고 있는 데에서도 찾을 수 있다.

도서관에서도 <그림 4>에서 보는 바와 같이 전통적인 도서관의 패러다임이 변화해 가는 것을 볼 수 있다.¹⁴⁾ 이를테면, 미래의 도서관은 기존의 인쇄매체와 그 중요성이 점점 증가하는 전자매체를 함께 다루어야 하며, 소장자료 뿐만 아니라 미소장 정보원에 대한 원격 접속도 중요시되어 가고 있다. 그 외에도 이용자의 만족을 극대화하기 위해 사서와 정보전문가가 서로의 장점을 살려 도서관을 운영해 나갈 것이다.

전통적 도서관 (Paper Library)	미래도서관 (Future Library)	전자(디지털) 도서관 (Digital Library)
인쇄매체 (Printed Materials)	인쇄매체 + 전자매체 (PM) (EM)	전자매체 (Electronic Materials)
실물소장 (Physical Ownership)	소장 + 접근 (O) (A)	원격접근 (Remote Access)
사서 (Librarian)	사서 + 정보전문가 (L) (IP)	정보전문가 (Information Professionals)

<그림 4> 도서관 패러다임의 변화

또한 정보자료의 폭증과 정보매체의 다양화, 그리고 정보자료의 가격 인상과 예산 증가비율의 둔화 등도 도서관의 패러다임을 새롭게 하는데 많은 영향을 끼치고 있다. 도서관에서 이용하는 정보매체들도 기존의 인쇄자료, 마이크로자료, 시청각자료 외에 광매체(CD-ROM)나 온라인 데이터베이스 및 웹(WWW) 정보자원 등과 같이 매우 다양화하게 나타나고 있다. 이와 함

13) 연세대학교 언어정보개발연구원 편, 연세한국어사전 (서울 : 두산동아, 1998), p.1944.

14) 윤희윤, 장서관리론 (대구 : 태일사, 1999), p.54.

계 정보자료의 가격은 도서관의 예산증가율을 계속 상회하여 인상되고 있다. 일반적으로 정보 자료의 생산량은 지수함수적으로 증가하고, 정보자료의 가격은 기하급수적으로 상승하지만, 정보자료의 구입예산은 산술적으로 증액되는 경향을 보이고 있다.¹⁵⁾ 이를 말해주듯이 미국 MIT대학의 한 연구가는 현재 18~24개월에 2배씩 늘어나는 인간의 지식이 2010년에 이르면 2~3주 단위로 2배씩 늘어날 것으로 추정하고 있다.¹⁶⁾ 또한 일리노이즈대학교 도서관에서 조사한 바에 의하면, 최근 10년간 매년 8~10%씩 인상되어 연속간행물의 가격은 150%, 단행본의 가격은 62%까지 인상된 것으로 나타나고 있지만, 대학과 주정부에서 지원하는 예산의 증가비율은 거의 제자리 걸음을 하고 있음을 보여주고 있다.¹⁷⁾

IV. 지식기반사회에서 도서관의 관리자

최근 들어 인터넷으로 대표되는 정보기술의 혁신으로 정보가 갈수록 통합되고, 시간과 공간을 넘어 보다 많은 사람이 정보를 공유하고 있다. 오늘날의 도서관은 정보를 인간의 창조적 활동을 통해 종합 정리하여 지식으로 변화시킬 수 있는 기지로 탈바꿈되고 있다. 달리 말하면, 도서관은 기존 정보의 발전기지에서 지식의 발전기지로 변화되어 가고 있다. 이러한 지식기반사회에서 도서관의 관리에 여러 각도에서 고찰해야 하지만 본 고에서는 도서관 관리자의 지도력 향상과 관련하여 다음의 3 가지 측면에서 기술하고자 한다.

1. 도서관 4대 요소의 우선 순위 변화

우리는 그 동안 도서관경영과 관련하여 “도서관의 4대 요소는 무엇인가?”하는 질문을 수없이 받았다. 그러한 질문을 받으면, 도서관의 4대 요소는 ① 도서관으로서의 시설, ② 도서관의 직원(사서), ③ 도서관의 소장 장서, ④ 도서관의 이용자라고 대답을 하곤 하였다. 우리 나라의 경우에 불과 10~20년 전만 하더라도 이러한 4대 요소는 기술된 차례대로 중요하다고 생각하여 왔다. 그러나 지금은 오히려 그 역순으로 중요하게 다루어야 하는 시기를 맞이하고 있다.

15) 윤희윤, 장서관리론, p.39.

16) 국정홍보처, “지식정보강국이 살길이다”, 국정신문, 2000년 1월 10일.

17) University of Illinois at Urban-Champaign, “Final Report of the Task Force on the Future of the University Library(Mar 31, 1998)”, <http://www.uiuc.edu/providers/provost/taskforce.html>

최근 도서관계에서 자주 발표되고 있는 전자도서관 관련 학술논문들을 살펴보면 이러한 변화를 미루어 짐작할 수 있다. 학술논문에 기술되어 있는 전자도서관을 지칭하는 영문용어들을 추출하여 도서관의 4대 요소 순으로 구분하면 정확히 일치하지는 않지만 개략적으로 ① 'library without the wall', 'borderless library', 'wallless library', ② 'electronic library', 'digital library', 'networked library', ③ 'paperless library', 'bookless library', 'multimedia library', ④ 'logical library', 'cyber library', 'virtual library' 등으로 나눌 수 있다.¹⁸⁾

위의 용어들에서 볼 수 있는 바와 같이 도서관이라는 조직이 과학기술의 발전에 따라 급변하는 정보기술을 도입하여 활용하게 됨으로써 기존의 도서관 패러다임이 변화되고 있음을 알 수 있다. 우선 기존의 도서관이 시설로서의 벽이 허물어져 감을 알 수 있다. 도서관이라고 할 때 느낄 수 있었던 커다란 규모의 문화공간이 어떠한 형태로 변화될 것인지? 아니면 문화공간으로서의 도서관이라는 건물은 더 이상 필요가 없는 것인지? 하는 의문마저 불러일으키고 있다. 나아가 물리적인 공간으로서 도서관은 물론이고 논리적인 정보 접근의 가능성도 증대시킬 수 있는 도서관의 운영을 고려해야 할 것이다.

둘째, 사서직원의 역할 가운데 컴퓨터를 통해 전자적으로 처리될 수 있는 부분이 늘어나고 있음을 유추할 수 있다. 전통적인 도서관에서 도서관 직원에 의해 수작업으로 수행되어진 수서, 정리, 참고봉사, 정보검색 등의 업무가 상당부분 컴퓨터를 활용하여 처리될 수 있는 실정이다. 또한 도서관간의 상호협력 업무도 전자적으로 도서관망을 구축하여 운영할 수 있는 기술적인 발전을 계속하고 있다.

셋째, 도서관의 소장 장서가 기존 인쇄매체 뿐만 아니라 멀티미디어 자료와 같은 전자매체 등으로 정보자료의 유형이 다양화되고 있다. 또한 인쇄매체에 비해 전자매체가 도서관에서 차지하는 비중이 나날이 증가되고 있다. 심지어 도서관에서 인쇄매체의 종말을 성급히 이야기하는 학자들도 나타나고 있는 것도 사실이다. 그러나 밀가루로 만든 빵이 쌀로 짓는 밥을 대신 하기도 하지만 빵과 밥 가운데 어느 하나가 완전히 없어지기는 어려울 것이다. 마찬가지로 도서관에서도 인쇄매체와 전자매체는 상호 보완작용을 하면서 나름대로의 중요성을 지니며 계속 발전하리라 여겨진다.

넷째, 도서관의 이용자 역시 직접 대면하기보다는 정보기술을 활용하여 논리적으로 접근가능한 가상공간에서도 만나야 하는 상황을 맞이하고 있다. 다시 말하면, 앞서 기술하였듯이 도서관이 물리적인 공간의 도서관에서 논리적인 정보 접근이 가능한 가상도서관으로의 발전적인 측면을 보여주고 있으므로 필요한 정보기술을 긍정적으로 수용해야 할 시점에 이르렀음을 추정할 수 있다. 그 뿐만 아니라 기존 도서관 직원에게도 이러한 정보기술을 활용하여 이용자에게 고품질의 정보서비스를 제공할 수 있는 능력을 배양해야 할 필요성이 증대될 수밖에 없

18) 곽동철, 정보관리전략론 (서울 : 문음사, 1998), pp.142-143.

는 실정이라고 하겠다.

2. 기획력의 신장

오늘날 우리가 살아가는 시대를 기획의 시대라고 한다. 이는 그 어느 때보다도 합리적이고 치밀한 업무의 추진을 요구하고 있기 때문이다. 어떠한 업무를 추진하자면 보다 더 계획적으로 준비하지 않으면 치열한 경쟁에서 생존하기 어려워진다. 허술하고 영성한 계획에 의한 업무의 추진은 그 결과가 좋을 리가 없을 것이다. 각 조직들이 서로 앞다투어 기획능력이 출중한 사람을 영입하거나 직원들의 기획력 신장을 위한 교육을 강화하는 것도 이러한 이유에서 비롯된다.

기획이란 어느 한 조직의 목적을 설정하고 그 목적을 달성하기 위한 방법과 순서를 명확히 하는 것이다. 달리 표현하면, 기획은 먼저 생각하는 것으로부터 시작하고 그 생각을 행동으로 옮기고 소망하는 결과를 창출할 때까지 수행할 일련의 시스템적 작업이라고 할 수 있다. 도서관에서 기획의 목적은 사전에 수립한 목표를 달성하기 위해 도서관 활동을 조정하는 것이라고 할 수 있다.¹⁹⁾

우리는 '기획(planning)'을 비롯하여 '아이디어(idea)', '계획(plan)'이란 용어들을 빈번하게 사용하고 있지만, 그 의미를 정확히 파악하고 사용하는 경우는 그리 많지 않은 것으로 여겨진다. 기획은 현실성이라는 점에서 아이디어와 다르고, 창조성이라는 점에서 계획과도 다르다. 그리고 논리성이라는 점에서 계획과 유사성을 갖고 있다.²⁰⁾ 이러한 용어들은 창조성, 현실성, 논리성이란 세 가지 요소를 중심으로 다음과 같이 구분할 수 있다. 즉, 아이디어는 창조성만을 갖고 있고, 계획은 현실성과 논리성으로 이루어져 있으며, 기획은 창조성, 현실성, 논리성을 모두 포함하고 있다. 마찬가지로 도서관에서의 기획은 도서관 활동과 관련한 기획자의 창조성, 현실성, 논리성을 함께 갖고 있어야 할 것이다.

기획의 주요절차는 새로운 업무를 추진하거나 기존의 업무를 개선하고자 한다면, 그 동안 수집한 정보와 자신의 능력을 바탕으로 무엇을 해야 할 것인지를 생각한 다음에 목적을 설정하고, 그 목적을 제시해야 한다. 그리고 추가로 수집한 정보와 조직의 여러 제약 요건들-인력, 예산, 시간, 자원 등-을 고려하여 어떻게 해야 하는가를 생각한 후에 계획 항목의 내용을 설정해 나가야 한다.²¹⁾

이러한 기획을 실현하기 위해서는 다음과 같은 4가지 사항을 검토해야 한다.

19) G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians, pp.130-131.

20) 三鬼陽之助, 企劃とアイデア. 최중환 역, 기획과 아이디어 (서울: 동원출판사, 1985), pp.29-31.

21) 한치규, 기획서 작성을 위한 사전 (서울: 신세대, 1991), p.104.

첫째, 목표 달성의 정도를 평가해야 한다. 가령 어떠한 새로운 정보관리용 기자재를 도입할 경우에 예산에 알맞게 설치가 가능한 것인지, 또는 그 기획으로 목표를 달성할 수 있는지에 대한 평가가 이루어져야 한다.

둘째, 기술을 정확하게 평가해야 한다. 특히 새로운 기술을 개발할 경우에 예정된 기간 동안 예산 범위에서 실현이 가능한지에 대해 실무적으로 검토해야 한다.

셋째, 대체 방안에 대한 평가를 실시해야 한다. 선택된 방안이 대체 방안들 가운데 가장 최선인지에 대한 평가를 내려야 한다. 대체 방안의 선택에 여러 가지 이해관계가 얽혀 있는 경우에는 이러한 검토를 주의깊게 해야 한다.

넷째, 추정되는 결과에 대한 영향력을 평가해야 한다. 어느 하나의 기획을 실현할 경우에 그 영향이 긍정적 또는 부정적으로 어떻게 주변에 미치는지를 평가해야 한다.

3. 지도력의 패러다임 변화

지도력이란 무엇일까? 무엇이 훌륭한 관리자를 만드는가? 어떤 사람이 관리자가 될 수 있을까? 이러한 의문들은 사람들이 집단을 이루어 살아가는 동안 거의 모든 사람들에게 흥미로운 것이다. 혹시 조직의 관리자가 구성원들에게 강제적으로 물리적인 힘을 행사하는 것이 지도력일까? 아마 그렇지 않을 것이다. 관리자가 그러한 힘을 가할수록 조직 구성원들의 반발은 더욱 강해질 것이다. 이는 이솝우화에도 비슷한 이야기-바람과 태양이 지나가는 행인의 겹옷을 벗기는 게임-가 있다. 바람은 자신있게 지나가는 행인에게 강한 바람을 보냈지만 그 행인은 오히려 벗겨지지 않도록 옷을 꼭 잡게되어 실패를 하였다. 그러나 태양은 따뜻하게 계속 햇볕을 쬐도록 하여 행인이 스스로 겹옷을 벗기 시작하였다는 것이다.

우리 나라의 관리자들은 조직을 강력하게 이끄는 방법보다는 조직을 통합하여 조화를 이루고 원활하게 움직이게 하는 방법을 취해 왔다. 달리 말하면, 관리자가 스스로의 비전이나 목표를 제시하지 못하고 단지 상부에서 내려오거나 밑에서 올라오는 정보나 의견에 대해 하나의 조정 역할만을 수행하여 왔다. 그러나 경험 우선이나 연공 서열이 붕괴되고 있으므로 앞으로는 전체를 주시하고 대국적인 지침을 제시하며 조직의 구성원을 이끄는 혁신적인 관리자를 지향하는 경우가 점점 늘어갈 것이다. 이를 위해서 관리자는 <표 2>에서 보는 바와 같이 지도력(leadership) 패러다임의 변화에 맞춰 발상의 전환과 새로운 패러다임으로 생각하고, 새로운 비전으로 목표를 수립하여 나가야 할 것이다.²²⁾

1960년대 말경 미국의 도서관계에 변화를 가져온 관리자의 지도력에 관련된 내용이 다음과

22) 國富 強 管理者 マニュアル. 정재창 역, pp.210-211.

같이 기술되어 있다. 그 당시 사임하거나 해고를 당하는 대부분의 도서관장들은 퇴직하기에는 너무 젊었다. 그들은 물러나는 것을 지지하는 부하직원들에 의해서조차도 5~6년 전까지만 하더라도 성공적인 관리자로서 평가를 받아 왔다. 대부분의 경우에 중요한 것은 그러한 도서관장들이 도서관 주변 환경과 부하직원의 의식이 바뀌었음에도 관리의 유형이나 인간성에 있어서 전혀 변하지 않았다는 사실이다.²³⁾

다음의 <표 2>는 지도력(leadership) 패러다임의 변화에 따른 지도자(leader)의 유형들을 항목별로 구분하여 보여주고 있다. 이 가운데 어느 하나가 다른 것보다 더 훌륭하다고 단정지을 수는 없다. 이는 자신의 조직이 처해 있는 환경에 따라 바람직한 지도자의 유형이 서로 다를 수 있기 때문이다. 물론 조직이 발전을 거듭하자면 지도자의 유형은 지도자의 의식, 조직상의 성과, 업무상 의식, 구성원의 욕구, 구성원의 가치관에 변화에 따라 권력자 유형 → 관리자 유형 → 혁신자 유형으로 바뀌어 나갈 것이다. 그 유형에 따라 관리자가 지녀야 할 자질은 서로 달리 설명될 수 있겠지만 근본적인 것은 변하지 않을 것이다.

<표 2> 지도력(leadership) 패러다임의 변화

지도자 유형		권력자 유형	관리자 유형	혁신자 유형
1	지도자 의식	묵묵히 나만 따라와라! (증기기관차형)	함께 목표 달성을 지향하자. (고속열차형)	새로운 비전으로 전략경영을 지향한다. (자기부상식 열차형)
2	조직의 성과	생산 중심 '양적 증대' (능률)	관리 중심 '품질 향상' (효율)	혁신 중심 '새로운 가치 창조' (혁신)
3	업무상 의식	일의 노예	일의 협력자	일의 주인공
4	구성원 욕구	지나친 노동에서 해방되고 싶다. 그리고 계재를 피하고 싶다.	승진, 승격, 승급, 안정을 얻고 싶다.	일의 즐거움이나 보람을 얻고 싶다.
5	구성원 가치관	의식주의 안정	집단 참여 귀속 의식	자기 실현 사회적 공헌

미국의 제너럴일렉트릭스(GE)사는 관리자의 자질교육을 실시할 때 'LEADER'라는 글자를 한자씩 분리하여 가르치고 있다. 이를테면, 관리자는 ① L(Listen; 듣는다), ② E(Explain; 설명한다), ③ A(Assist; 원조한다), ④ D(Discuss; 토론한다), ⑤ E(Evaluate; 평가한다), ⑥ R(Respond; 응답한다)라는 자질을 지녀야 한다고 주지하고 있다. 특히 L(Listen; 듣는다)이 제일 먼저 놓인다는 것을 강조하면서 '듣는다'라는 자질이 관리자의 다른 어느 자질보다도 중요

23) G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians, pp.199-201.

하다고 교육하고 있다. 이를 위해 조물주(하나님)가 인간에게 입을 1개, 귀를 2개 달아준 것은 말하는 것보다 듣는 것이 2배나 더 중요하다고 여겼기 때문이라는 설명을 추가하기도 한다.²⁴⁾ 나아가 어떠한 조직이건 관리자가 부하직원들에게 전술한 6가지 자질들을 적절히 활용하여 조직을 운영해 나가면, 관리자는 조직의 구성원으로부터 ①S(Strong; 강력한), ②H(Hearty; 마음에서 우러나는), ③I(Immortal; 영원한), ④P(Power; 힘)를 얻을 수 있으며, 그 조직도 지속적인 건전한 발전을 계속할 수 있을 것이다.

V. 결 론

포켓몬스터(pocket monster)라는 호주머니 속에 들어 갈 수 있는 조그마한 괴물과 관련한 상품, 만화영화 등이 동·서양의 많은 어린이들을 사로잡고 있는 세상이다. 포켓몬스터가 진화를 계속하여 현재 151개에 이르고 있고, 어린이들은 이러한 포켓몬스터를 만화영화 속에서 놓치지 않고자 시선을 텔레비전 화면에 고정시키고 있다.

이 만화영화에 등장하는 피카츄와 같은 포켓몬스터는 기존의 괴물과 다른 몇 가지 특징을 갖고 있다. ①크기 면에서 너무도 작고, ②무섭기보다는 귀엽게 보이며, ③전혀 변하지 않는 것도 있지만 상황에 따라 계속 다단계(1회-2회) 진화를 통해 변화하고, ④진화를 하는 것 가운데 어떤 종류는 트레이너의 도움이 없이는 스스로 진화하지 못하는 것도 있다.

어린 자녀를 둔 부모들은 “무엇 때문에 이러한 만화영화가 수많은 어린이들에게 인기가 있을까?”하는 의문을 한번쯤 가진 경험이 있을 것이다. 자녀들에게 텔레비전을 시청하지 못하도록 해야 하는가? 아니면 혹시 다른 바쁜 일로 자녀들이 보지 못했으면 녹화라도 해 두었다가 보여줘야 하는가?

우리의 도서관 현실도 이와 크게 다를 것이 없다고 여겨진다. 포켓몬스터라는 만화영화에서 보는 바와 같이 도서관의 주변 환경도 기존의 패러다임이 부정되고, 변화가 가속화되는 상황에 직면하여 관리자의 의식이나 행동의 변화를 요청받고 있다. 예를 들면, 부하직원이나 이용자의 요구사항을 어느 정도까지 고려해야 할 것인지? 또는 새롭게 도서관계에 제기되고 있는 국민의 생활권으로서 지적자유 문제를 어떻게 다루어 나가야 할 것인지? 도서관 주변까지 아니 내부까지 깊숙이 침투한 정보기술을 얼마나 받아 들여야 할 것인가? 하는 등의 문제들이 계속 대두될 것입니다.

24) 박경록, 21세기 신사고 비전혁명 (서울 : 리더, 1999), pp.133-134.

일찍이 도서관을 지칭하여 랑가나단(S. P. Ranganathan)은 성장하는 유기체이며, 버틀러(P. Butler)는 모든 이용자의 알권리를 충족시키기 위한 사회적 장치라고 하였다. 도서관은, 진화를 거듭한 많은 종류의 포켓몬스터들이 만화영화에 등장하듯이, 과학기술의 발전과 새로운 정보매체의 등장 및 이용자의 요구 등에 따라 다양한 형태로 계속 변화·발전해 나갈 수밖에 없는 실정에 있다. 그렇지 않으면, 어느 누구도 도서관을 성장하는 유기체라고 보기 어려울 것이며, 인류의 기억을 현존하는 사람들의 의식 속에 전달하는 하나의 사회적 장치로 인정하기도 어려운 상황을 겪을 수도 있다.

이처럼 도서관이라는 조직도 다른 조직들과 마찬가지로 정보기술의 발전에 따라 급변하는 주변 환경을 지속적으로 수용하면서 발전해 나가야 한다. 이러한 도서관 환경에서 관리자의 지도력은 어느 때보다도 중요시되고 있는 것도 사실이다. 따라서 미래 지향적인 도서관의 관리자가 되기 위해서는 항상 도서관경영 환경의 변화를 수용할 태세를 견지하고, 그 변화에 따라 도서관 4대 요소의 우선 순위를 적절히 조정할 수 있어야 하며, 업무 추진을 위한 기획력을 신장해 나가야 할 것이다. 아울러 지도력의 패러다임을 변화시켜 새로운 도서관의 업무영역을 개척하고, 과감히 불확실성에 도전하며, 미래의 흐름을 예측하여 사전에 철저히 준비해 나가야 할 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉