

조직관점에서 Information Commons 도입에 대한 사서의 저항요인 고찰

A Study on the Resistant Attitude of Librarians in case of Introduction of Information Commons from the Organizational Viewpoint

김지혜, 연세대학교 대학원 문헌정보학과, jay625@yonsei.ac.kr

김기영, 연세대학교 대학원 문헌정보학과, gkim@yonsei.ac.kr

Jihae, Kim, Dept. of Library & Information Science, Yonsei University

Giyeong, Kim, Dept. of Library & Information Science, Yonsei University

Information Commons는 정보환경, 이용자 요구 및 도서관 역할변화 등 전반적인 조직변화를 요구한다. 조직변화에 대해 구성원들은 필연적으로 저항태도를 가지게 되며 저항태도의 여러 요인 중에는 구성원이 소속된 조직 수준의 요인이 존재한다. IC를 도입하거나 미도입한 기관 사서들의 IC 인식 수준과 조직의 지지부문의 유무에 따라 변화에 대한 태도 양상 차이와 조직 수준의 요인을 알아보고 저항태도의 조직적 관리를 통해 조직변화를 촉진할 수 있다.

1. 서론

Information Commons(IC)는 IT기반의 물리적 공간을 구축하고 전통적 도서관과 차별화된 이용자 소통, 협업, 학습, 복합문화공간의 기능을 제공한다. 다양하고 전문화된 참고봉사, 기술 및 교육지원이 이루어지고 사서에게는 타부서 및 학과와의 협력, 업무개발, 정보 재가공서비스, 이용자연구 등의 역할이 요구된다. 이는 업무재편 및 개발, 조직의 비전과 정체성 재확립 등 전반적인 변화를 야기한다.[1] 조직변화시에 발생하는 구성원의 태도를 체계적으로 관리하고 변화를 성공적으로 이끌기 위해 변화에 대해 조직 구성원들이 어떠한 태도를 보이고 태도의 요인은 어떤 것이 있는지 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 IC를 인식하고 있는 정도와 내용에 따른 태도 양상과 조직적 지지부문 유무, 조직수준의 요인을 살펴본다.

2. 개념 정의 및 연구방법

2.1 조직변화 개념 정의

조직변화란 '환경변화에 적응하여 지속적인

경쟁우위를 유지하기 위한 것'[2]으로 조직을 구성하고 있는 인적자원, 구조, 기술 등이 유기적으로 결합하여 전체조직차원에서 변화하는 것을 의미한다[3]. 변화의 유형은 변화 범위, 시기, 수단에 따라 분류할 수 있으며 유형과 성격별로 구성원의 태도 특성이 달라진다. 성공적인 변화관리를 위해서는 조직 내외부에서 변화요구를 각인하여 계획을 제공하고, 변화에 대한 내부지지를 얻어 저항을 극복하고, 제도화하여, 종합적인 변화를 추구해야 한다[4].

2.2 저항 개념 정의

조직변화에 대해 구성원들은 변화 촉진태도와 저항태도를 보일 수 있으며 저항은 변화속에서 필연적으로 수반된다. Brod[5]의 저항순환개념도에 따르면 '변화를 요구하는 조직환경이 발생하면 수용과 거부라는 양자 선택에의 갈등상태에 처한다'. 갈등이 부정적 심리 혹은 행동 차원으로 표출되는 것이 저항이다. 본 연구에서는 저항태도를 변화라는 갈등상황에서 발생하는 심리적, 상황적 요인들로부터 자기 자신 혹은 상태를 스스로 지각한 방법으로 보호하는 변화에 대한 부정적 심리 혹은 행동적 태도로 간주하며 <표 1>과 같이 분류하였다.

<표 1> 저항태도 분류

유형	저항 내용	태도 양상
심리적 저항	변화결과 불신, 변화 불만족	불신, 불만, 체념, 좌절감, 걱정
	변화상황에서 일시 거리유지	회피, 보류(신중), 무관심, 관망(방조)
	심리적 거부	화, 분노
행동적 저항	표면적 수용, 부정적 결과 야기	최소한의 업무수행, 태업, 소극적 저항, 기만, 부정적 여론조성(반대설득), 고집 문제제기, 지적, 논쟁

2.3 연구 방법 및 대상

IC의 개념에 따라 도서관 조직에서 예측가능한 조직변화를 성공적으로 이끌기 위해 구성원의 태도와 조직수준의 요인을 살펴보고 조직차원의 태도관리에 관한 연구는 많지 않았다. 따라서 해당분야에 관한 탐색적 조사를 위해 개방형 질문지와 심층면담을 통한 질적 연구방법을 채택하였다.

연구대상은 IC를 도입한 1개 대학도서관 사서(A), 유사개념의 공간변화를 시도한 곳의 사서(B), 미도입한 2개 대학도서관 사서(C,D)이다. 조사기간은 2012년 5월17일부터 6월7일 동안 4개 기관 14명 사서에게 IC인식, IC로 인한 변화양상, 변화도입 지시, 조직과 구성원에 대한 태도 및 인식 등 4개 영역으로 1차 개방형 질문지를 통해 조사했다. 이 중 답변의 충실도와 뚜렷한 태도양상을 보이는 7명을 선별하여 2차 비구조화 심층면담을 각각 1시간에서 2시간 정도 시행했다.

3. 결과분석

4개 기관 사서들의 IC인식을 Beagle[6]이 제시한 3개 수준과 처음 듣거나 타기관을 통해 추론하는 등 현상에 대해 피상적 수준으로 인식하는 것을 추가해 4개 수준(모름/피상적, 물리적 수준, 디지털 자원 수준, 문화적 수준)으로 분류하고 IC의 물리적 공간변화, 서비스 및 이용행태변화, 이직중간 협업 등 업무영역

변화, 업무개발 필요성 등 사례를 통해 예측가능한 변화에 대한 태도와 해당 태도에 대한 조직수준의 요인 중 다수 출현한 두 개 요인을 살펴본다. 기록 및 녹취된 것을 원자료로 사용하여 개방형 코딩과정을 통해 태도와 관련된 조직 요인을 범주화하였다.

3.1 집단의 전문성에 대한 위협: 정체성 위협

조직변화가 한 집단의 고유한 역할 및 영역에 위협이 된다고 자각할 때 구성원은 저항하게 된다[7]. IC인식수준과 무관하게 모든 피담자들은 IC를 통한 조직변화가 도서관 및 사서의 고유 역할과 영역을 축소시킬 것이라 우려와 집단의 지속성에 대한 불확신을 나타냈다. 주로 변화결과에 대한 불신, 불만, 걱정이란 심리적 저항태도를 보였으며 변화가 성공적이기 보다 조직과 구성원의 정체성을 왜곡시키고 축소시킬 것이라는 우려를 보였다. 이는 도서관 외부환경에 대한 불신, 도서관의 낮은 위상, 관점의 편향성, 내부의 고유성 및 전문성의 불확신에 근거한다.

지금의 도서관은 낡은 책을 가진 서고처럼 인식되는 수준이에요. IC가 도입되면 공간으로서의 논의로 국한되어 도서관 본질을 흐리고 도구화될 수 있어요... 장서소장공간 축소 등과 병행되는 IC는 반대합니다(반대설득 D기관 사서)

이용률 증가는 도서관 자료에 대한 것이라기 보다 제공되는 각종 시설 장비에 대한 간접수요라고 생각하고 이걸 도서관 정체성을 생각하게 하는 부분이에요. 요즘 들어 도서관이 기기 무료제공 센터인지에 대한 회의감이 들어요(불만 D기관 사서)

IC를 미도입한 기관으로 IC를 몰랐거나 타기관의 시설측면을 보고 피상적으로 인식하고 있었던 D기관의 경우 사전 설명이 제시되었으나 실제 업무영역 및 조직변화까지 즉각적으로 연관짓지 못했다. 타기관의 사례와 그중에서도 사서의 영역에 관한 부분을 접하면서 저항태도가 본격적으로 출현했으며 변화가 정체성을 위협한다는 인식을 드러냈다. 도서관의 대부분 변화는 외부주도에 의한 비계획적 변화라는 경험적 사실과 조직혁신이라는 부분도 top-down방식의 경우 실현가능성이 높다는 인식을 보였다.

도서관을 모르는 사람들이 정책결정을 하고 도서관의 것이 아닌 것까지 이것저것 다 붙여놓고 나중에 도서관이 좋네 나쁘네 하는 식이에요(불만 D기관 사서)

도서관의 방향제시, 운영방식결정, 자원 배분 등 사서들이 결정할 수 있는 부분이 너무나 미약하다. 외부 영향력에 의해 좌지우지 되는 경향이 있다(화 D기관 사서)

IC도입 기관 두 명의 피담자는 정체성 부문의 위협을 인식하고 심리적 저항태도인 걱정을 보였으나 동시에 방법적인 모색을 통한 변화수용 태도도 보였다.

IC는 이용자 중심 관점에서는 큰 문제가 될 것 같지 않는데, 사서로서는 결국 제살 깎아먹기가 되지 않을까 하는 생각도 듭니다(걱정 A기관 사서)

도서관 기능과 역할의 범위가 불분명해지는 과정이다... 정보 제공에만 국한해 고민해서는 안된다...IT 구축은 현재 환경에서는 필수적인 과제이다(수용 A기관 사서)

3.2 자원제한: 인적역량 부족

조직변화를 이끄는 주요 자원으로 조직구성원이 있으며 구성원의 역량, 태도, 구성원간 신뢰 등이 중요하다. IC를 모르거나 피상적 수준으로 인식하고 있는 미도입 기관 피담자들에게서 공통적으로 내부 역량 부족이라는 요인이 출현했다. 변화 수행과정상에 어려움을 가질 것이란 우려와 결과 역시 성공하기 힘들다는 불신, 걱정과 같은 심리적 저항이 나타났다. 유사시설을 외부계획에 의해 도입한 기관의 피담자는 역량부족 문제를 언급하지 않았으나 내부 인적자원에 대한 자긍심 또한 표현하지 않았다. 반면 IC를 도입한 기관 피담자는 역량부족 문제를 언급하지 않았으며 내부 구성원의 역량에 대해 높이 평가하고 자부심을 드러냈다.

역량부족의 원인은 대부분 개인적 수준에서 찾고 있어 교육이나 학습도 개인의 노력으로 달성해야 할 부분으로 고려하고 있다. 드물게 조직의 차원에서 바라 본 경우는 교육 등 조직적인 인적관리가 부재하여 입사초기부터 개인차원의 업무습득 형태가 지속되고 인적자원 관리에 대한 경영의 관점없이 소모적으로 개인투입만 요구하는 형태로 진행되는 관행을 지적했다. 업무의 계량화나 평가 부문의 문제점과 부재를 언급했으며 인간관계가 정(情)적

이고 퇴직 전까지 구성원 변동이 거의 없어 업무의 질에 대한 평가문제가 해결되도 제대로 시행될지에 대해서는 의문을 표했다.

사서는 자생적으로 업무를 습득하고 인적자원 관리가 안되죠 계량화하지 못하는 업무는 업무의 질이 개선이 안되고 틀려도 뭐라는 사람이 없으니 통제 안되요(불만, A기관 사서)

또한 개인 단위의 역량과 자격은 높이 평가하나 조직적으로 발현될 때 역량부족이 된다는 관점을 보였으며 이는 개인 수준의 자부심과 현장에서 인식과 능력발현 기회의 괴리감으로 인해 기만이라는 형태로 나타날 수 있다는 의견을 보였다.

사서들이 역할과 책임에 대해 제기능을 하지 못하고 정치사회적인 약자임에도 전문적이라는 자부심이 묘하게 얽혀 자기기만이 높아가는 것 같아요(불만 D기관 사서)

D기관의 경우는 물리적 변화와 이용행태 변화에 있어서는 이용자와 도서관 외부 이해당사자간의 갈등조정 능력이라는 부분에서 인적역량의 불확신을 드러내었고 업무개발, 이직중간 협업, 업무영역 변화 등 모든 부문에 대해 역량부족 문제를 언급했다. 특히 이직중간의 협업이나 업무영역이 모호해지는 부문, 업무개발에 있어서는 타 전문직종에 대해 내부 역량 부족으로 인한 영역 축소를 우려하여 전제조건으로 직종간 위계 및 영역정리를 해결해야 함을 강조했다.

D기관은 개인수준의 역량부족을 언급하고 타구성원의 능력에 대한 불신을 나타내며 변화의 성공을 부정하였다. 특히 주제전문사서를 전문성을 획득하고 역량을 확보할 수 있는 유일한 해결책으로 인식하고 언급했으며 그에 비해 A기관은 주제전문사서를 역량 확보의 유일한 것으로 간주하지는 않았다.

IC를 구축한다면 이를 담당할 역량을 갖춘 사서가 있어야 하는데 그런 인력도 부족하고 ..기본적인 서비스 제공만으로 충분하다고 생각해요... 전문성을 갖춘 주제전문사서가 없고 우수한 전문인력을 채용하는 것만이...(불신, 불만 D기관 사서)

A기관은 개개인에 대한 역량부족을 언급하지 않았으나 인적자원을 조직적으로 활용하는

체제, 리더, 조직비전 등의 부재를 언급했다.

도서관은 재미조직이에요. 전체를 아우르는 리더나 조직구상이 없어요(걱정, 불만 A기관 사서)

개인적으로 사서는 훌륭한데 조직에서 그것을 발휘할 수 있는 여건이 되어 있지 않아요. 그래서 지속적으로 사서들이 퇴보하고 있어요(걱정 A기관 사서)

3.3 조직 지지부진

면담을 실시한 4개 기관중 IC와 관련하여 조직 지지부진이 존재하는 곳은 A기관으로 장기간에 걸친 조직학습과 조직변화 시행시 개인이 아닌 TF팀제 운용방식이 구조화되어 조직원이 변화에 대해 소통하고 공감하며 연대책임감을 지닐 수 있었다. 또한 해당 변화에 대해 기관장이 외부 협력이나 자금확보 등을 끌어내주는 지원과 기관장 이하 구성원간 하나의 원칙을 공유하고 업무수행을 일종의 보상으로 간주하고 유능감을 느끼며 타기관에 대해 선도의식을 가지는 조직문화가 있었다. 책임이 일반직원 차원이 아닌 팀 단위에서 관리되며 해외 출장, 교육, 견학 등으로 변화수행에 따른 정보제공과 보상이 있었다. 나머지 3개 기관의 경우 정착된 조직학습이 없고 대부분 KERIS, 국립중앙도서관 등 외부 교육에 의존하며 이 또한 개인의 관심과 노력여하에 따르며 조직은 교육기회의 장려보다 통제측면이 강하다고 구성원이 인식하고 있었다. D기관의 경우 업무책임과 수행과정이 당사자 1인에게 전임되는 형식이며 B기관과 더불어 업무지시의 적합성에 대한 불만족이 높았다. A기관과 나머지 세 기관의 차이는 변화관련 업무수행에 있어 유대라는 부분인데, 저항태도가 다수 출현한 세 기관은 구성원들이 변화환경을 개별적으로 인식하고 수행하는 형태, 공식적인 소통이 부재한 환경적 특성을 보였다. 이는 저항태도를 보인 피담자가 도서관 환경에 대해 기본적으로 인식하고 있는 특성과 유사하였다.

도서관은 섬과 같아요 대학에서 동떨어져 있고...그 섬 안에 사서들도 각자 고립되어 존재하고...현업에 치중하고 업무 특성상 시야가 협소해지고...(체념 D기관 사서)

그밖에 조직학습이 장기간에 걸쳐 이뤄진 A기관의 피담자는 IC로 인한 변화에 따른 정체

성 위협이나 인적 역량 부문에 대해서 저항태도 대신 구체적 방안을 모색하면서 변화를 수용하고자 하는 태도를 보였다.

IC는 Commons라는 개념이 실현되는 공간인데...IT를 어떻게 기능화할 것인지...환경을 어떻게 구성할 것인지...도서관 활동의 패러다임이 바뀌어야 하고..즉 정보이용환경 개선쪽으로...(수용 A기관 사서)

4. 결론 및 제언

IC 도입에 따른 변화에 있어 조직 지지부진의 유무와 상관없이 정체성 위협 요인에 대해 강도의 차이는 있었지만 모두 저항태도를 보였다. 반면 인적역량 부족 요인에 대해서는 지지 유무에 따라 수용태도와 저항태도를 보였다. 조직학습을 통한 변화 인식과 구성원 공감대 형성으로 변화 도입단계에서 두려움과 걱정을 줄이고 잘못된 이해 등 갈등요소를 조정하며 변화수행시 유용한 정보를 제공할 가능성이 있기 때문으로 보인다. 정체성 위협 부분은 주로 도서관 외부 환경과 단기간 통제가 어려운 인식과 위상의 문제로 지각하여 조직학습이라는 요소가 저항태도관리에 직접적인 역할을 하지 않는다는 인식에 따른 것으로 보인다.

저항태도와 조직 요인의 상관관계 등 일반성 획득을 위한 추가 연구와 도서관 조직변화에 대해 사서 저항태도의 다차원적 요인을 조사하고 조직수준의 유효한 변화태도 관리전략에 관한 연구가 이루어져야겠다.

참고문헌

- [1] Donald Robert Beagle. 2004. The Information Commons Handbook. London: Neal-Schuman Publishing, Inc.
- [2] Leana, C. & Barry, Bruce. 2000. Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life, 『Academy of Management Review』, 25: 753-759.
- [3] 이지훈. 1999. 조직변화에 따른 구성원의 저항원천 및 행태와 조직활성화에 관한 연구. 박사학위논문. 경희대학교.
- [4] Fernandez, S., H.G. Rainey. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector, 『Public Administration Review』, 66(2): 168-176.
- [5] 이지훈, 1999, 앞의 논문, 66쪽.
- [6] Donald Robert Beagle. 2004.
- [7] 김종관, 변상우. 2003. 조직변화에 대한 저항원인과 관리방안에 관한 연구, 『기업경영연구』, 10(1): 101-118.