

# 도서관장의 전략적 리더십에 관한 연구

## A Study on the Library Director's Strategic Leadership

박 인 응(In-Ung Park)\*

### 〈 목 차 〉

- I. 서 론
- II. 도서관의 환경변화
  - 1. 부족한 자원과 이용자요구의 증가
  - 2. 사회적 수요의 변화
  - 3. 정보기술의 개발
- III. 도서관장의 역할
  - 1. 대표자로서의 역할
  - 2. 지휘관으로서의 역할
  - 3. 동기부여자로서의 역할
  - 4. 전략적 리더십의 역할: 비전적 리더십
- IV. 전략적 리더십: 비전적 리더십
  - 1. 전략경영
  - 2. 리더십
  - 3. 전략적 리더십: 비전
- V. 결론 및 제언
  - 1. 결론
  - 2. 제언

### 초 록

현재 도서관은 기술, 사회, 문화, 경제 등의 변화 속에서 기존의 패러다임이 부정되고, 나아가 앞으로 가속화되는 변화에 어떻게 대처할 것인가가 중대한 과제로 등장하고 있다. 본연구는 여기에 대한 하나의 방안으로 도서관장의 전략적 리더십을 확인하고, 이것이 왜 필요하며, 그 내용은 어떤 것이며, 그것의 발취에 의해 얻을 수 있는 효과는 무엇인지 고찰해본다.

주제어 : 도서관장, 전략적 리더십

### Abstracts

Presently, existing paradigm of library has been lost by technological development, sociocultural change and economic transformation and library and librarians must correspond to the accelerating change in the future. This paper reason out a device for the director's strategic leadership to cope with these changes and examines the necessity, contents and effectiveness of this leadership.

Key Words : Library director, Strategic leadership

\* 부산대학교 문헌정보학과 교수

## I. 서 론

도서관장에게는 성공적인 도서관운영이 가장 주된 관심사가 될 것이다. 이때 성공을 높은 수준의 봉사성이라고 본다면, 그 봉사성은 도서관의 여러 기능들의 성과의 총합이 될 것이다. 먼저 재무기능으로서 재무자원의 조달이나 투자 및 비용구조의 상태나 그것들에 대한 의사결정이 합리적이어야 한다. 다음으로 서비스, 가격, 촉진, 유통으로 이루어지는 마케팅기능으로서 도서관과 고객을 연결하는 것이다. 이용자가 원하는 것이 무엇이며 그것을 어떻게 제공할 것인가를 결정하는 것이다. 세번째로 연구와 개발들을 포함해서 접근과 검색이 용이하게 이루어지도록 자료를 조직하는 일과 자료와 정보봉사가 효율적으로 이루어지도록 만들어내는 기능이 있다. 마지막으로 능력있는 인적 자원을 개발하고 적절한 곳에 배치하고 그들이 최선을 다하도록 관리하는 기능이다.

그러나 이러한 기능들에서 우수한 시스템이나 유능한 인력을 갖추었다고 해서 도서관의 성공이 보장되는 것은 아니다. 이 모든 기능들이 일정한 방향으로 집중될 수 있도록 통합되고 조정되어야 하며 그것은 도서관이 나아가야 할 근본적인 방향이 되는 것이다.

사회, 경제, 기술 등 모든 분야에서 급속하게 변화되고 있는 환경 속에서 지속적으로 성공적인 생존을 위해서는 도서관도 변화해야 한다. 우리가 아무런 변화 없이 안주해 있다면 1년, 5년, 10년 후에 어떻게 되어 있을 것인가? 과연 존속 자체가 가능할 것인가? 변화해야 한다면 무엇을 어떻게 해야 할 것인가?

국가적 경제위기 속에서 도서관의 예산 확보가 어려워지고 그것은 앞으로 더욱 심각해질 상황에서 열악한 장서를 어떻게 어떤 유형의 자료로써 개선확보하느냐 하는 문제가 제기되고 있다. 대학도서관들이 정보관 등의 명칭으로 변경되면서 체제자체가 변혁되는 것이 과연 도서관의 성공적인 발전이 될 것인가, 도서관의 민간위탁경영의 문제는 또 도서관의 미래를 어떻게 만들게 될 것인가 하는 등의 과제는 도서관의 미래를 결정짓는 지금 우리가 당면하고 있는 중요한 문제인 것이다. 이러한 문제들은 도서관이 앞으로 나아가야 할 방향을 결정짓는 것이기도 하고 또한 경쟁우위를 확보하는 문제이기도 하다. 앞으로 도서관이 바람직한 방향으로 발전하게 될 것인가 아니면 후퇴하게 만들 것인가를 결정하는 중대한 과제인 것이다.

이러한 때 관장은 도서관의 미래를 고민하여 그 환경을 예측하고 변화에 적응시켜 나가기 위한 전략적 사고를 해야할 것이다. 지금 이대로가 아니고 앞으로 어떤 도서관이 될 수 있을 것인가를 미리 보고 결정하여야 하며, 이러한 문제를 부하들에게 납득시켜 조직 전체가 그곳을 향하여 일사불란하게 움직이도록 해야 하는 것이다. 이것은 전략담당자로서의 관장이 조

직원들에게 명확한 비전을 제시할 수 있어야 하며 그 비전을 향하며 모든 조직원이 나아갈 수 있게 하는 리더십을 지녀야 함을 의미하는 것이다.<sup>1)</sup>

도서관은 유사이래 가장 중요한 시기에 처해 있다. 이 때 우리는 미래의 성공을 위해 올바른 선택을 하며 그 선택의 완수를 위해 모든 사서들의 노력을 집중시킬 수 있어야 한다. 곧 최고경영자인 관장의 정확한 비전의 제시가 요구되며 이 비전의 성취를 위해 모든 사서들이 헌신하도록 만드는 리더십이 요구된다.

이 연구는 이러한 시각에서 우리나라 도서관의 관장에게 요구되는 전략적 리더십 즉, 비전적 리더십에 대하여 고찰해 보고자 한다.

## II. 도서관의 환경변화

오늘날 도서관은 조직의 내·외부 환경에서 초래되는 심리적, 기술적, 사회적, 정치적 변화에 소홀할 수 없다. 외부환경의 변화는 조직내부의 환경에 충격을 주게 되고 도서관경영상의 의사결정은 내·외부환경에 영향을 미친다. 이러한 상황에서 도서관이 계속 성공적으로 생존해가기 위해서는 전략적으로 대응하는 것이 중요하다. 도서관의 주요 환경 변화로서는 부족한 자원과 이용자 요구의 증가, 사회적 수요의 변화, 정보기술의 변화를 생각할 수 있다.

### 1. 부족한 자원과 이용자요구의 증가

비영리기관인 도서관이 당면하고 있는 심각한 환경중의 하나는 지방자치단체나 정부로부터 지원되는 자원이 부족하다는 것이다.

지금까지 국내의 각급 도서관은 만성적으로 예산의 부족에 시달려왔으며, 장서 또한 양적 질적 측면에서 열악하기 이를 데 없는 실정이다. 이런 가운데 폭발적으로 증가하고 있는 문헌과 정보량, 점점 단축되고 있는 정보의 수명, 학술서적 생산비용 상승으로 인한 도서관입비 증가는 장서의 열악성을 더욱 심화시키고 있다. 이와 같은 현상은 앞으로 개선되기보다는 더욱 악화될 것이 예상되기 때문에 예산과 장서의 문제는 더 심각해질 것으로 보인다.

여기에 비해 수요자의 수는 증가하고 있으며 요구 또한 증가 내지는 다양화되고 있는 현

1) 김언수, 『탐을 위한 전략경영』, 박영사, 2000, 41-42쪽.

#### 4 한국도서관·정보학회지 (제31권 제4호)

실이다. 따라서 도서관은 부족한 자원으로 더 많고 다양한 형태의 봉사를 제공해야 하는 압력을 받고 있다. 정보사회 내지는 지식사회에서 국민의 정보이용권은 절대로 존중되어야 하며, 따라서 도서관의 정보봉사는 마땅히 무료이어야 함에도, '자금의 원칙'이나 '수요자 부담의 원칙'에 의한 도서관운영을 요구받고 있는 실정이다.

작금 다수의 지방자치단체에서 공공도서관의 위탁관리를 추진하고 있으며 일부의 지방자치단체에서는 이미 실시 중에 있다. 정부에서도 도서관관련 위탁사무대상으로 국회도서관의 전자도서관 구축과 참고봉사를, 그리고 문화체육부의 도서관정보화와 국립중앙도서관을 제시한 바 있다.

이러한 현상과 더불어 납세자들은 앞으로 더욱 더 낮은 수준의 납세부담을 요구하게 될 것이 예상되어 이 문제는 앞으로 더욱 심각해질 것으로 보인다. 또한 가까운 미래에는 일부 유형의 도서관정보봉사의 이용에 대한 비용이 부담될 것이 예상되는데, 과연 그것이 도서관 존립의 기본정신에 합당한 것인지, 국민의 창의력 함양이나 국가문화수준 향상이라는 도서관의 본질적 사명에 맞는 것인지 깊이 검토되어야 할 과제이다.

그렇다고 비용을 절감하기 위해서 봉사프로그램을 포기하는 것도, 이용자에게 봉사비용을 부담하게 하는 것도 쉽지 않은 일일 것이다. 따라서 관장은 경쟁적 환경 속에서 필요한 자원을 확보하기 위해서 협상력이나 정치력을 발휘하는 것이 필요할 것이다. 그리고 도서관 봉사를 꼭 필요로 하는 핵심이용자만을 대상으로 하는 전략적 경영을 생각해 볼지도 하다. 이것은 자원의 부족으로 넓은 수요자시장의 일부만을 충족시키는 것이 핵심고객을 대상으로 양질의 봉사를 제공하는 것보다 못하다고 생각되기 때문이다.

## 2. 사회적 수요의 변화

현대에는 고객의 요구가 변화하고 있고 이런 현상은 앞으로 더욱 심화되리라고 본다. 교육수준이 높아지고 생활의 수준이 향상되면서 삶의 질을 추구하는 경향이 두드러지고 있다. 삶의 질은 물질과 정신 양 측면에서 균형 있는 향상을 의미하는 것으로 사람이 삶을 더 낮게 하자는 것이다. 이것은 곧 사람의 잠재능력이나 잠재적 성향을 개발하고 발휘하여 자아를 실현하고 완성하는 것일 것이다.

현대인의 삶의 질 추구태도는 조직구성원이 새로운 작업환경이나 작업조건에 대한 요구로 나타날 수도 있으나, 의사결정에의 참여나 정보공유 및 권한 배분 등 조직구조나 관리과정 측면에 대한 요구 등 조직경영전반에 걸쳐 나타날 수도 있다. 그리고 새 가치관 및 가치구조는 구성원의 작업태도 뿐 아니라 조직의 문화에도 반영된다.

한편, 삶의 질 추구태도가 이용자 측면에서는 정보요구의 다양화나 요구유형의 변화로 반

영될 것이다. 예컨대 고객들의 가치관과 특성이 다양해짐으로써 전문적인 정보만을 원하는 경향을 보일 수도 있고<sup>2)</sup>, 개개인 고객의 필요에 맞는 개별화된 서비스를 요구하는 정서가 일어날 수도 있을 것이다.

이와 같은 환경에서 관장은 부하를 입파워시켜서 작업에 몰입하게 만들 수 있는 지도력을 발휘하는 일이 중요할 것이다. 그리고 다양하고 전문적인 이용자의 요구를 충족시키고, 고객의 필요에 맞는 개별화된 서비스를 제공하기 위한 새로운 경영전략이 필요하게 될 것이다.

### 3. 정보기술의 개발

컴퓨터와 통신망을 이용한 정보기술의 개발은 인류의 역사상 가장 주목할만한 변화를 일으키고 있는 것 같다. 팩스나 전자우편, 전자식 자료교환(EDI :electronic data exchange)과 같은 기술은 장소에 구애받지 않고 정보교환이 가능하게 함으로써 작업방식을 유연하게 만들고 있다. EDI는 컴퓨터나 모뎀 전화를 이용하여 자유전송과 접근을 한번의 버튼 조작으로 가능하게 함으로써 조직의 정보유통이 크게 자유롭게 되었다.

정보기술은 조직측면에서도 큰 변화를 초래하고 있다. 위계적 조직에서 다층적 네트워크로, 유형의 조직에서 가상의 조직으로, 숫자의 분석을 통한 의사결정에서 모험과 창의에 의한 의사결정으로, 물리적 활동에 기초한 노동으로부터 지적 활동에 소비하는 시간으로, 계획아래 진행되는 전체의 체계적인 협업에서 실험과 빠른 변화로, 한 나라나 지역차원에서 지구적이고 국제적인 범위의 사업으로 이동될 것이다.<sup>3)</sup>

이와 같이 정보기술이 우리 삶의 모습을 획기적으로 변화시키고 있는 가운데 앞으로도 변화가 가속화되어 우리가 그동안 지속적으로 쌓아온 성과나 경력조차 의미가 없게 될 정도로 불확실성이 증대될 것이 예상된다. 그러나 전자통신은 자료를 보내고 정보를 처리하는 능력은 훌륭하나 새로운 개념과 지식을 창출하는 데는 쓸모가 없다는 사실에 주목할 필요가 있다.

정보기술은 도서관에도 큰 변혁을 초래하고 있다. 많은 도서관이 미래에 적합한 조직모델과 봉사프로그램을 위한 노력들을 진행하고 있다. 작금 정보사회 내지는 지식사회의 도래와 IMF를 계기로 국내의 도서관들이 변화를 모색하는 노력을 보이고 있다. 구조조정이 적극적으로 실시되고 있으며, 높은 생산성 창출을 위한 인적 자원관리를 비롯하여 봉사의 효율성 제고를 위한 주제별 조직이나 팀조직으로의 조직구조 개편이 이루어지고 있다. 외환의 효율적 사용을 위하여 외국의 학술저널을 분담해서 구입하는 방안이 강구되고 있기도 하다. 그리

2) 한상완, "디지털시대의 도서관 환경변화와 그 대응연구", 《한국문헌정보학회지》, 32권 2호, 99쪽.

3) 스티브 모리스 외, 『정보시대와 지식관리』, 미래와 사회 역, 미래와 사회, 2000, 26쪽.

## 6 한국도서관·정보학회지(제 31권 제 4호)

고 대부분의 도서관들이 전산화시스템을 구축하고 있으며 전자도서관의 설립을 서두르고 있다. 동시에 멀티미디어센터의 설립이 유행하고 있으며, 일부 대학도서관에서는 전자계산소, 도서관, 멀티미디어센터를 통합하여 종합정보관을 설립하는 등 도서관들이 대변혁을 맞이하고 있는 것 같다.

또 다른 일부 대학도서관에서는 전자도서관의 기능을 강화하기 위한 프로그램들이 개발되고 있다.<sup>4)</sup> 즉 Web DB의 개발과 활용을 촉진하고, 인터넷 및 E-mail을 통하여 논문기사, 초록, 원문복사신청, 논문원문 등을 제공하는 서비스를 추진하고 있다. 또한 인터넷 기반서비스 제공시스템을 지속적으로 개발하고 있으며, 종합정보검색실 구축을 시도하고 있다.

과연 우리의 도서관은 이와 같은 내부의 기능강화 노력으로 당면하고 있는 환경에 충분한 대응이 가능할 것인지, 도서관장은 앞으로도 지속적으로 내·외의 환경에 의해 야기되는 여러 가지 경쟁적인 요구에 직면하게 될 것이고, 모순되고 상반되는 상황에 대처할 것을 요구 받게 될 것이다. 이러한 상황에서 관장은 변화의 중계자로서의 역할을 어떻게 설정할 것인가, 도서관이 변화의 성과를 달성하기 위하여 어떤 전략을 수립할 것인가, 또 변화하는 조직의 관리자로서 어떠한 지도력을 발휘할 것인가가 중요한 과제로 제기된다.

### Ⅲ. 도서관장의 역할

대체로 도서관장의 역할은 몇 가지로 제시할 수 있다. 대표자로서의 역할, 지휘관으로서의 역할, 동기부여자로서의 역할, 전략적 리더십의 역할이 바로 그것이다.

#### 1. 대표자로서의 역할

도서관장은 도서관을 이끌면서 도서관을 대표해야 할 역할을 가진다. 법적 상징적 대표자로서 사회적, 의전적, 법적인 책임을 수행한다. 조직의 내·외부를 향하여 도서관의 의사를 전달하는 대변자이기도 하고, 조직의 이익을 얻기 위하여 다른 조직이나 개인과 협상을 하는 협상가이기도 하다. 그리고 조직 내부뿐만 아니라 조직외부의 중요인물과 접촉해야 하는 연결자로서의 역할을 수행한다. 이와 같은 역할은 질 좋은 서비스와 프로그램을 개발하여 기존

4) 부산대학교도서관, 「부산대학교 도서관 2000-2011 발전계획」, 2000, 13-16쪽.

고객의 만족을 극대화시키기 위한 노력으로 이어져서 새로운 고객을 확보할 수 있어야 한다. 그리고 궁극적으로는 고객만족경영이라는 가치창조에 귀결되어야 할 것이다.

## 2. 지휘관으로서의 역할

도서관장은 도서관의 목표를 달성하기 위해서 계획을 입안하고 실행하며 통제하는 내부관리기능에 대한 책임을 가진다. 나아가 이러한 활동들을 전체적인 관점에서 통합조정하여야 하는데 이것을 지휘관 역할이라 한다. 이 통합·조정 역할은 주로 자원배분활동을 통해 이루어진다. 즉 한정된 자금, 인력, 시간 등의 자원을 어디에, 무엇을, 얼마나 할당할 것인가를 결정하여 가능한 목적을 최대로 달성하도록 하고 나아가 시너지 효과를 얻을 수 있도록 제반 활동을 조정하고 통제하는 것이다.

관장의 이러한 지휘활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 치밀한 계획성, 의사결정능력, 추진력 및 판단력을 가져야 한다. 동시에 자신의 경험과 끊임없는 학습을 토대로 장기적으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 배양해야 함은 물론 전문가로서의 지식과 기술 등의 능력을 갖추고 있어야 한다. 공식적 교육을 통한 지식과 동시에 현장의 경험으로 얻은 산지식을 가져야 한다.

## 3. 동기부여자로서의 역할

도서관장은 조직구성원과 조직 모두의 장기적 성공을 추구하기 위해 구성원들이 최선을 다하도록 동기를 부여하여 도전의식을 갖도록 하는 책임이 있다.

먼저, 관장은 부하들의 성과에 대한 기대를 높이고, 이를 표현하며, 개개인의 능력에 적합한 과업의 할당 및 목표설정을 해줌으로써 종업원의 성과를 향상시킬 수 있다. 다음으로 부하들 개개인의 이질적 욕구를 인정하고 수용하는 개별적 고려를 통해 정서적 지원을 해주는 분위기를 조성해준다. 그리고 권한을 위임하는 관장의 행동은 부하를 자신의 과업행위들에 대해 인과관계의 소재를 그 자신으로 하여금 지각하게 한다. 마지막으로 관장의 지적인 자극은 부하들에게 비구조화된 문제를 이해하고 해결책을 탐색하는데 도움을 준다.<sup>5)</sup>

관장이 동기부여자로서의 역할을 수행하기 위해서는 인간적 기능 또는 대인관계 능력을 특히 필요로 한다. 이것은 청취술, 화술, 갈등관리, 자신 및 타인에 대한 평가 등과 같은 대

5) 강현희, 「상사의 리더십특성이 부하의 내재적 동기태양에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1996, 66쪽.

인관계 측면에서의 기능을 통해 관장이 조직내외의 사람들과 함께 일하고 커뮤니케이션을 원활히 수행하는 리더십을 보여주는 중요한 요소이다.

#### 4. 전략적 리더십의 역할: 비전적 리더십

전략적 리더십이란 관장이 미래에 어떤 도서관이 될 것인가를 정하고 구성원들에게 이것을 납득시켜 조직전체가 일사불란하게 움직이도록 이끄는 능력이다.<sup>6)</sup>

### IV. 전략적 리더십: 비전적 리더십

#### 1. 전략경영

전략이란 원래 전쟁에서 승리하기 위한 계획을 의미하는 군사학적 개념으로 사용되었으며 점차 그 응용범위가 확대되면서 오늘날에는 개인이나 조직의 행위를 설명하는 개념으로 사용되고 있다. 각각의 행위주체들이 그들이 성취하고자 하는 목표를 달성하고자 하는 과정에서 그들이 직면하게 될 미래의 불확실한 상황을 예측하고 그에 대한 체계적이며 합리적인 대응노력을 말하는 것이다.

최근에 들어 정보기술이 급격하게 개발되고 있고 대학의 팽창에 따라 도서관 규모가 확대되었으며 도서관과 관련된 인사나 납세자들과 같은 이해관계자들의 도서관에 대한 사회적 요구나 압력이 증가하고 있다. 또한 각종 주체의 전문정보관리기관이나 멀티미디어기관이 설립되면서 도서관과 경쟁의 관계가 조성되고 있다. 여기에 도서관은 이러한 외부환경의 변화에 효율적으로 적응해야만 성공적으로 생존할 수 있다는 인식을 갖게 되었고, 이와 관련된 경험 및 지식을 체계화시키는 노력, 즉 경영전략을 필요로 한다.<sup>7)</sup>

관장은 남보다 앞서 먼 미래를 내다볼 수 있는 안목을 가지고, 미래에 어떤 도서관이 될 것이라는 그림을 그리고, 그것에 맞는 목표를 세우고, 예전에 모든 도서관이 따라 하고 받아

6) 김언수, 앞의 책, 42쪽.

7) 박인웅, "대학도서관 경영전략에 관한 연구", 《한국 도서관·정보학회지》, 30권 3호, 100-101쪽.



들이던 방식이 아닌 새로운 게임의 법칙을 만들어 한정된 자원을 집중적으로 투자하거나, 능력 이상의 필요한 자원을 외부에서 끌어들이며 목표를 달성하도록 해야 한다.

작금 우리의 도서관환경은 매우 복잡하다. 대학도서관들이 경쟁적으로 디지털화하면서 E-자료가 도서관의 중심자료가 되어야 하느냐에 대한 논의가 활발하다. 그리고 대학도서관이 전자계산소 또는 멀티미디어센터와 통합되는 것이 바람직한 것인가, 공공도서관의 명칭을 변경하겠다거나 공공도서관을 민간에 위탁하여 운영하겠다는 지방자치단체들의 움직임 등은 도서관의 미래 운명을 결정짓게 될 중요한 문제이다. 향후 몇 년간에 걸쳐 도서관이 나아갈 길을 결정하는 기로에서 도서관장이 어떠한 결정을 하는가는 도서관의 성장과 후퇴를 결정짓게 될 것이다. 조직의 경영환경이 복잡하고 자원이 제한될수록 그리고 조직이 더욱 높은 성과를 추구할수록 경영전략의 중요성은 더욱 커진다.

경영전략의 추진과정은 전략목표의 설정과정과 전략의 관리과정으로 나눌 수 있다. 전략의 관리과정은 목표를 달성하는데 제약이 되는 현재의 내·외부적 상황을 분석하는 계획단계, 즉 전략적 상황분석과 주어진 상황에서 최적의 경영전략을 수행하는, 즉 경영전략의 실행과 통제 단계로 구성된다.<sup>8)</sup>

## 2. 리더십

모든 리더들은 권한을 행사하거나 의사결정을 하는 과정에서 독특한 유형을 나타내게 된다. 리더십 유형이 어떤 것이든 그것은 도서관의 분위기와 조직구성원의 성격에 상당한 영향을 미치게 된다. 즉 리더십 유형은 사람들이 도서관의 비전과 목표를 얼마나 자기 것으로 받아들이며 또 전략의 실행에 얼마나 많은 노력을 들일 것인가를 결정하는 중요한 요소 중의 하나이다.

리더십연구에 있어 일반적인 추세는 1980년대 초까지는 특성이론, 행동이론 및 상황이론이 주류를 이루었다. 그 이후 10 여 년에 걸쳐 주로 리더가 선호하는 사고방식에 의존하는 이분법적 분류방식을 채택하였다. 그 대표적인 것으로 Burns에 의해 거래적 리더십과 전략적 리더십이 제안되었다.<sup>9)</sup>

거래적 리더십은 리더가 종업원들의 노력에 대한 보상을 제공하는 교환과정에서 발견된다. 여기에 비해 전략적 리더십은 종업원들로 하여금 그들의 과업결과의 중요성 및 가치를 인식하게 하며, 그들의 상위수준 욕구를 활성화하여 그들로 하여금 조직을 위하여 자기 자신의 이

8) 신유근, 『현대 경영학-원론적 접근』, 다산출판사, 1996, 104-105쪽.

9) 이덕로, “변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 《인사관리연구》, 18집, 217쪽.

익을 초월하도록 하는 것이다. 이것은 종업원들이 그들의 리더에게 믿음과 존경을 느껴 그들이 하리라고 기대되는 것보다 더 하도록 동기부여되기 때문이다.<sup>10)</sup> 그리고 전통적 리더십이 인간지향적 혹은 과업지향적 행동을 리더의 주요한 행동으로 기술하고 있는 반면에 전략 리더십은 비전제시, 임무의 명료화, 부하에의 권한위임, 도전적인 목표설정 등을 리더의 주요 행동으로 기술하고 있다.<sup>11)</sup>

따라서 전략적 리더십행동은 부하에게 비전과 사명의식을 제시하고 긍지를 불어넣으며 존경과 신뢰를 얻을 수 있는 능력을 가지고 있다. 그리고 리더가 부하를 도전하도록 하고 부하로 하여금 많은 다른 각도에서 문제를 볼 수 있도록 하며 새로운 방식으로 문제를 해결하도록 자극한다. 나아가 높은 목표를 달성하기 위하여 직원들이 자기가 평소에 발휘하는 능력이 상을 발휘하며 사적인 이익을 초월하여 조직의 성공에 몰입하게 만드는 능력이라고 볼 수 있다.

최근 급격하고 복잡하게 변화하는 도서관경영환경은 도서관의 성공이나 존립을 위기상황으로 몰아가고 있다. 이러한 위기상황을 타개하고 지속적으로 성장하는 도서관이 되기 위해서는 사서들이 자신과 도서관에 대한 강한 일체의식을 가지고 헌신적으로 몰입하게 만드는 새로운 리더십이 필요하다.

높은 자신감을 가지고, 의미있는 비전을 제시하는 능력을 가지며, 비전을 추구하기 위해 개인적인 위험을 기꺼이 감수할 수 있으며, 늘 사용해오던 방식이 아닌 새로운 방식의 도입에 적극성을 보이면서 항상 변화에 대응하는 능력을 가진 관장이 필요한 시기인 것 같다.

### 3. 전략적 리더십: 비전

‘도서관은 비전이 없다’라는 자조적 푸념을 그동안 흔히 들을 수 있었다. 따라서 기회가 으면 직장을 옮기기를 희망하는 사서들이 있는 것 같다. 그것이 사실이라면 그들에게 매력있는 비전을 제시하는 것이 능력있는 일군을 확보할 수 있는 길이므로 관장은 그러한 방향으로 리더십을 발휘하는 것이 중요한 과제가 된다.

과거 가부장적 시대에서는 지시형 리더십이 성행하던 것이 리더의 성실성이 중요하게 부각되는 참여경영시대에는 참여형 리더십으로 대체되었다. 그리고 팀경영이 조직의 경쟁력에 적합한 것으로 인식되면서 팀경영 리더십시대를 맞게 되었다. 이제는 경쟁이 심화되고 사람의 자아실현에 관심이 높아지면서 삶의 비전에 초점이 두어지면서 비전리더십 시대를 맞이

10) 이상하·이원우, “변형적 리더십의 동기부여적 효과-셀프세피키시이론을 중심으로”, 《인사관리연구》, 19집, 57쪽.

11) 이덕로, 앞의 논문, 22쪽.

하게 되었다. 즉 일에 열중하게 되는 동기가 봉급보다는 일에 대한 흥미, 미래에 대한 기대감 및 성취감이라는 것이다.<sup>12)</sup>

예컨대 마이크로소프트사는 ‘모든 책상 위에 컴퓨터를’이라는 비전을 제시하고 있다.<sup>13)</sup> 마이크로소프트사는 소프트웨어회사이면서도 여기에는 그와 같은 언급이 일체 표시되고 있지 않다. 그러나 세상의 모든 책상 위에 컴퓨터가 한 대씩 놓인다는 것은 세계의 소프트웨어를 장악하겠다는 미래의 포부를 적나라하게 표현하고 있는 것이다. ‘우리는 건강을 팝니다’라는 폴무원의 비전에서는 무공해 식품사업영역에서 건강과 관련된 사업에로의 가능성을 제시하면서 미래에 대한 희망과 의지를 보여주고 있다.

위의 예에서 알 수 있듯이 비전은 다음과 같은 세 가지 요소를 가지고 있다.<sup>14)</sup>

첫째로 먼저 방향성을 나타낸다. 앞으로 어떤 도서관이 될 것이며 어떤 영역으로 나아갈 것인가를 확실히 보여준다.

둘째로 차별성이 있어야 한다. 비전이 의미있는 메시지를 전달하고 그 효과를 발휘하기 위해서는 다른 조직과의 차별성이 있어야 한다.

셋째로 가치를 담고 있어야 한다. 조직의 구성원들에게 도서관의 비전이 가치를 가진 메시지를 전달하면 직원들이 이 조직에서 일하는 것이 의미가 있으며 자랑스럽다는 생각을 가지게 된다. 즉 비전의 제시는 부하들로 하여금 자신들의 과업목표에 대한 의미성과 영향성을 지각하게 된다.<sup>15)</sup>

이처럼 도서관장은 ‘우리가 하는 일은 무엇인가’ 또는 ‘우리의 서비스는 무엇인가’에 정통한 신념을 가지고 있어야 하며 그것을 구성원들에게 확신시켜야 한다. 조직내 구성원들이 이 비전을 받아들여 그것을 이룩하기 위해 노력하려면 그 비전이 무엇을 의미하는지를 이해하고 또 그것에 공감해야 한다. 그러므로 비전이란 황당 무계하거나 추상적이기보다는 합리적 근거가 있어야 한다. 따라서 관장은 전략적 비전을 수립하고 그것을 실행가능한 개념으로 설명해 주어야 한다. 그리고 기존의 서비스 종류나 영역으로부터 벗어날 수 있는 방향을 제시해 주어야 한다.

비전을 개발하고 수행하는 데 있어서 관장은 비전의 실현가능성을 믿음으로써 비전의 옹호자가 되어야 한다. 동시에 비전이 활력을 주고 비전의 현실화를 가능하게 하는 행동을 구체화하는 것은 바로 비전의 구체화와 행동하는 리더십이다.<sup>16)</sup>

땀으로 범벅이 된 얼굴로 현장에서 살아 남은 사람, 끊임없이 노력하고 실수하고 실패하면서

12) 신완선, 『27인의 리더십을 배우자』, 물푸레, 1999, 15-16쪽.

13) 김연수, 앞의 책, 43쪽.

14) 김연수, 앞의 책, 45-6쪽.

15) Bennis, W. & Nanus, B., 『Leaders: The Strategies for taking change』, New York: Harper & Row, p.217.

16) 신완선, 앞의 책, 19쪽.

위대한 열정으로 가치 있는 일에 스스로를 바치는 사람이야말로 부하를 감동시켜 비전의 성취에 부하들의 몰입을 가져오게 할 수 있을 것이다. 비전성취에 관한 관장의 이와 같은 전력투구는 다른 사람을 감동시키게 마련이다. 일단 사람들이 관장이 제시한 비전이 의미가 있고 비전에 대한 관장의 의지가 확고하다고 느끼게 되면 그들은 스스로 따르게 될 것이다.

비전의 실천과 성취에 대한 확신과 의지를 가진 관장은 먼저 목표지향적인 특성을 보인다. 관장으로서 진정한 리더가 되기 위해서는 사람들에게 발전성과 실현성 있는 가치로운 목표와 전망을 제시해야 한다.<sup>17)</sup> 그리고 목표에 대한 희망적인 기대를 확신하고 이것을 표현함으로써 부하들로 하여금 과업수행의 자신감과 자신들의 성과수준에 대한 높은 기대를 형성하게 한다.<sup>18)</sup>

다음으로 실패에 대하여 너그럽다. 관장은 자신의 실패뿐 아니라 구성원의 실패에도 너그러워야 한다. 관장은 조직내의 구성원이 모험을 거는 것을 격려하는 것에 인색해서는 안 된다. 위험을 각오한 새로운 시도의 결과가 바로 혁신이다. 실패에 대한 두려움은 능력 있는 많은 사람들로 하여금 그들의 비전을 추구하지 못하도록 만든다. 실패위험의 장벽을 극복해 낼 수 있는 과감한 도전의식을 갖지 않고는 뛰어난 관장이 될 수가 없다. 이것은 곧 구성원들이 자신감을 가지고 비전을 실현하기 위해 필요한 행동을 잘해낼 수 있다는 신념 즉 자기 성취예언을 가지게 한다.<sup>19)</sup>

그리고 관장은 세 번째로 비전을 수립할 때 무엇이 그들을 성공으로 이끌 것인가를 정확하게 파악하고 있어야 한다. 즉 기술개발, 서비스, 아이디어, 인간관계 등 관장은 나름대로 성공하기 위한 핵심요소가 무엇인가를 파악하고 그것을 실천하기 위해 전념하게 된다. 비전의 성취에 확신을 가지고, 실천에 열정과 모범적 행동을 보임으로써 부하들은 관장의 가치와 신념에 몰입하게 된다.<sup>20)</sup>

요약하면 현대와 같이 불확실성의 시대에 요구되는 관장의 역할은 전략적 리더십 즉 비전을 제시하는 것이라고 생각된다. 관장이 도서관의 미래에 대한 방향을 확실히 하여 사서들의 성과에 대한 기대를 높이고 이를 표현함으로써 그들이 성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 관장이 호소력있는 비전을 제시하여 낙관적인 기대를 가지게 되면 사서들이 비전을 실현하기 위한 자기 성취욕을 가지게 된다. 동시에 관장의 비전제시는 사서들의 과업수행상의 자신감에 긍정적 영향을 미치게 된다. 또한 비전제시 행동은 사서들로 하여금 자신들의 과업에 대한 내재적 의미성을 증가시키고 자신들의 행위가 목표달성에 미치는 영향력에 대한 자각을 증가시킨다.

17) 스티브 모리스, 앞의 책 139쪽.

18) 강현희, 앞의 논문, 56쪽.

19) Sashkim, M. 『The visionary leader, Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness』, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pp.122-125.

20) Panchant, T. C., "Transformational leadership: towards a more complex understanding of charisma in organization", 《organizational studies》, Vol. 12(4), pp.507-10.

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

지금까지 경영전략 리더십 및 비전에 관련된 자료와 본인이 대학도서관장으로 재직하면서 파악된 지식, 경험 및 자료를 바탕으로 생각하고 추리해서 얻어진 결론은, 도서관이 앞으로 지속적으로 성장하고 발전할 수 있는 하나의 방안으로 관장의 전략적, 즉 비전적 리더십을 확인할 수 있었다는 것이다. 전략적 리더십은, 필요성, 내용, 효과 등 세 가지 측면에서 다음과 같이 요약된다.

#### 1) 필요성 측면

작금 정보기술의 변화로 도서관의 고객들은 삶의 유형에 큰 변화를 겪고 있다. 이런 변화는 앞으로도 지속될 것이다. 이 변화는 도서관에 대한 문헌과 정보의 요구에 영향을 미치고 도서관은 그것에 대응하기에 힘겨워하고 있다. 그러나 지금까지는 언제나 사후의 대응에 급급한 실정으로 도서관의 고유업무영역을 침식당하거나 도서관의 존재마저 붕괴의 기로에 서 있는 듯하다. 그렇다면 이제부터는 도서관이 나아갈 방향을 확실히 결정하고, 어떤 힘이나 변화가 도서관에 어떻게 영향을 미치게 될 것인가를 예측하여 사전에 대응하는 노력이 중요하다.

#### 2) 내용측면

전략적 리더십은 관장의 '미래에 어떤 도서관이 될 것인가'를 미리 정하고 사서들에게 납득시켜 조직 전체가 일사불란하게 움직이도록 하는 능력이다.

#### 3) 효과측면

전략적 리더십은 사서들에게 다음과 같은 동기부여의 효과를 일으킨다. 사서들의 성과에 대하여 관장의 기대를 높이고 이를 표현함으로써 종업원의 성과수준에 대한 높은 기대를 형성하게 된다. 조직의 미래에 대한 희망적 비전은 사서들이 비전실현을 위한 행동을 잘 할 수 있다는 신념, 즉 자기성취예언을 가지게 된다. 그리고 리더의 비전제시행위는 사서들의 과업수행 자신감에 긍정적인 영향을 미친다. 또한 비전제시는 사서들이 자신들의 과업목표에 대한 의미성과 영향성을 지각하게 된다.

## 2. 제언

본 연구는 관장의 전략적 리더십에 관한 이론의 탐구에 그치고 앞으로 이 이론을 바탕으로 도서관현장에서 관장의 리더십유형과 전략적 리더십이 발휘되고 있는지, 또 그것은 어떠한 모습이며 어떠한 성과를 내고 있는지를 조사하여 우리 도서관의 바람직한 전략적 리더십을 찾아보는 후속연구가 이어질 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉