

지식경영의 패러다임과 정보전문직 문화

Knowledge Management Paradigm and the Culture of Information Professionals

이 소 연(So-Yeon Lee)*

목 차

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. 지식경영의 패러다임과 정보전문직 문화 | 3. 현직사서들이 말하는 사서직 문화 |
| 2. 사서들은 정말 소극적인가 - 외부로부터의 관찰 | 4. 지식경영 패러다임에 부합하는 새로운 문화의 창출, 그리고 균형잡기 |

초 록

이 글은 사서직을 비롯한 정보전문직이 지식경영이라는 패러다임을 수용할 만큼 충분히 적극적인 문화를 갖고 있는가 하는 질문에 대한 대답을 시도하는 것을 목적으로 쓰여졌다. 이를 위하여 권리나 의견을 주장하지 않는 정보전문직 문화의 특질을 문헌정보학 내외부의 문헌요약, 그리고 현직 사서들과의 면담결과를 통하여 살펴보았다. 정보전문직 문화에 대한 후속연구와 논의의 방향은 결론에서 제시되었다.

키워드: 지식경영, 정보전문직, 사서직, 대학도서관, 조직문화

ABSTRACT

This paper attempts to answer to the question of whether the information professional holds assertive culture enough to accomodate knowledge management paradigm in its current identity and future role. Observations of the current culture made by inside and outside the discipline of library and information science are first reviewed. Results from interviews with practicing academic librarians follow. Suggestions for further studies are provided in the conclusion.

* 동덕여대 문헌정보학과 강사
접수일자 2000년 12월 7일

1. 지식경영의 패러다임과 정보전문직 문화

최근 국내외 문헌정보학계에서 지식경영에 대한 관심이 늘어나는 것을 볼 수 있다. 특히 최근 몇 년간 국내에서 발표된 논문들은 기업체 자료실 환경에서의 지식경영의 활용을 다루고 있다. 지식경영이라는 개념에 관련된 연구들을 분석하고 구축단계와 방법을 제시한 이관주(2000)의 연구나 지식관리시스템의 단계적 절차와 지식관리자로서의 사서의 역할 변화를 논한 김성희(1999)의 연구 등이 여기 해당한다. 이들이 지식기관의 하부조직으로서의 자료실/도서관을 그 연구의 대상으로 하고 있다면 곽동철(2000)의 연구는 도서관이라는 조직에 도입할 수 있는 새로운 경영기법이라는 또 다른 의미로 지식경영을 다루고 있다.

그러나 이 새로운 개념이 문헌정보학과 정보전문직에 대해서 갖고 있는 보다 본질적이고도 거시적인 의미를 고찰하는 작업은 아직 시도되지 않은 것으로 생각된다. 지식경영은 표현되지 않은 지식/정보(암묵지), 즉 조직 구성원 개개인 내면에 소재하는 지식까지도 관리와 경영의 대상으로 포괄하는 개념이다. 다시 말해서, 이는 사서/정보전문직의 전통적인 역할을 표현과 생산 이전의 지식까지 다루는 것으로 확장하는 것을 의미한다. 미래 정보사회의 질서를 새롭게 할 화두로서의 지식경영은 정보전문직의 새로운 정체성과 역할을 새롭게 정립할 필요성을 제기하고 있는 것이다. 인터넷의 대중화 이후 지식생산자와 소비자 사이의 경계가 급속하게 무너지는 현상도 지식/정보의 전체 과정에서 정보전문직과 문헌정보학의 활동범위를 재정의할 필요

성을 크게 하고 있다.

전통적으로 정보전문직과 문헌정보학은 이미 생산된 정보, 즉 이미 표현된 지식을 역시 이미 표현된 정보요구에 매개하는 것을 그 핵심적인 역할 영역으로 상정해왔다. 매개의 대상이 되는 이 두 끝 점 중 정보요구에 대해서는, 이용자연구가 인지과학과의 학제간 연구를 통하여 표현, 혹은 심지어 인식되지 않은 정보요구까지로 문헌정보학의 연구영역을 확장하고 있는 것을 볼 수 있다. 표현되기 이전의 지식/정보까지 관리의 대상으로 삼는 지식경영은 그 반대편에서 정보전문직의 역할을 확장할 가능성을 열어주는 패러다임인 것이다. 이 글에서 지식경영을 하나의 경영기법으로라기보다 패러다임, 즉 사고틀로 보는 이유는 이러한 근본적인 사고의 전환 때문이다. 다시 말해서 지식경영은 급격하게 변하는 정보환경에서 정보전문직의 성패, 혹은 사활을 결정할 수 있는 도전이자 기회를 제공하고 있다고 할 수 있다. 그러나 급변하는 정보환경에 대한 적응만이 문제가 아니라 정보전문직과 문헌정보학이 현재의 도전을 기회로 전환하는 적극적 자세가 필요하다는 것은 새삼스러울 것이 없는 주장이라고 하겠다.

그렇다면 이 시점에서 정보전문직 구성원들이 이러한 적극적인 자세, 다시 말해서 적극적인 문화를 공유하고 있는가의 여부가 밝혀져야 할 것이다. 앞으로의 연구들이 보다 구체적인 연구결과를 생산해 주어야 하겠지만 우선 우려가 되는 것은 정보전문직의 전통적인 활동영역에 대하여 다른 분야의 종사자들이 선점을 주장하는 상황이다. 즉, 눈부신 발전을 거듭하고 있는 정보기술에 힘입어 경영학 분야에서는 MIS(Management Information System), IRM(Information

Resources Management), 그리고 지식관리시스템(Knowledge Management System) 등 새로운 영역과 기법을 개발해 가고 있다. 그러나 이러한 새로운, 혹은 새롭다고 주장되는 경영 기법들은 오랫동안 문헌정보학에서 발전시켜 온 정보의 수집, 축적, 조직, 검색 등 제반 정보활동의 기초적 원리를 새로운 이름으로 재포장한 것과 크게 다르지 않다. 더욱 우려가 되는 것은 이를 바라보는 정보전문직 종사자들의 자세이다. 적극적으로 스스로의 활동영역을 외부에 알리고 주도하기 보다는 다른 분야에서의 침탈 현상을 방관하고 있는 것으로 보이기 때문이다.

이 글은 현재의 정보전문직 문화가 지식경영이라는 패러다임을 수용하기에는 충분히 적극적이지 못한 것이 사실인가 하는 질문에 대한 대답을 시도함으로써 바람직한 정보전문직 문화에 대한 보다 본격적인 토론을 유도하기 위하여 쓰여졌다. 이 글이 제기하는 근본적인 질문은 정보전문직이 오랫동안 전담해 온 지식과 정보라는 전문영역에서의 업적과 성과를 적극적으로 외부에 알리기(마케팅)보다는 가능한 스스로의 봉사내용이 눈에 띄지 않게 노력해오지 않았는가 하는 것이다. 따라서 여기서는 사서직을 비롯한 현재의 정보전문직 문화의 두드러진 특징 중의 하나가 “권리나 의견을 주장하지 않는” 문화 (unassertive culture)라고 주장될 것이다.

이 글¹⁾의 바탕이 된 연구에서는 사례로 정해진 새천년도서관(New Millennium Library)

의 조직문화를 설명하기 위한 맥락을 마련하려는 제한된 목적으로 사서직 문화를 다루었다. 따라서 여기서 기술하게 될 내용을 근거로 사서직 문화를 일반화하기는 어렵다. 미국의 한 대학도서관 문화를 설명하기 위하여 수집, 분석한 데이터를 가지고 전반적인 정보전문직 문화를 설명하는 것은 참으로 조심스러운 일이겠기 때문이다. 그러나 사서직을 포함한 정보전문직 문화라는 전일적이고도 편재적인 현상을 하나 혹은 몇 연구를 통해 이해한다는 것은 불가능하지 않겠는가 하는 인식이 어떤 형태로든 논의를 시작하는 것에서 의의를 찾게 하였다. 이 글을 기점으로 이 주제에 대한 보다 활발한 논의의 발판을 마련하고자 하는 것이 이 글의 목적이다.

이 글은 우선 한 집단으로서의 사서직, 한 조직유형으로서의 도서관이 과연 소극적인 문화를 갖고 있는가에 대한 단서를 주고 있는 문헌을 정리하는 데서 시작할 것이다. 현직 사서들이 말하는 사서직문화에 대한 기술이 다음에 이어질 것이다. 마지막으로 기존문화를 연구하고, 목표로 하는 문화로 진이하는 전략을 모색하는 일의 중요성에 대한 논의가 결론을 대신할 것이다.

2. 사서들은 정말 소극적인가²⁾—외부로부터의 관찰

문화의 연구는 한 집단을 다른 집단으로부터

1) 이 글은 저자의 박사학위 논문(Lee 2000)을 그 연구결과를 중심으로 정리한 것이다(연구방법과 설계의 세부사항에 대해서는 이소연(2000)을 참조하시오).

2) 정보전문직이라는 보다 큰 범위의 직군을 다루는 이 글에서 “과연 우리는 소극적인가?” 하는 질문을 던지면서 그 질문의 범위를 사서직에 한정하는 이유는 현재의 정보전문직 종사자들의 많은 수가 사서직 종사자들과 같은 학문적 배경을 갖고 있기 때문이다. 정보전문직이라는 이름은 사서직과 전혀 다른 새로운 직종의 이름이라기보다 도서관 이외에 조직 환경에까지

구분하는 특징이 무엇인가를 밝히는 작업이다. 정보전문직 문화의 적극성이나 소극성에 대한 시사점을 제시하는 문헌정보학 내부와 외부의 관찰을 살펴보는 것은 정보전문직 문화연구의 시발점이라고 할 수 있다. 우선 문헌정보학 외부에서 몇 명의 조직사회학자들이 정보전문직의 비적극적 성향을 관찰하고 있는 것을 볼 수 있다. 문헌정보학계에서도 잘 알려진 사회학자 Andrew Abbott은 여러 전문직의 흥망성쇠 과정을 살펴본 그의 저서(1988)에서 정보분야 전문직의 논의에 한 장을 할애하고 있다. 그는 의사나 변호사 등 다른 직종이 건강이나 법제 등 관련된 문제들을 다루는 데 있어서 보다 경쟁력 있는 위치를 차지하고 나아가 그 활동영역을 확장하기 위한 노력을 아끼지 않았던 데 비하여 정보영역을 오랫동안 장악해 온 사서직은 자기 영역을 확보하거나 확장하려는 노력을 거의 보이지 않았다고 보고하고 있다(p.217).

한편 조직사회학의 대가인 Scott(1992)은 도서관 조직을 “타율적(heteronomous) 전문직 조직”으로 규정하고 다른 전문직에 비해 사서직에게 허용되는 자율의 정도는 상대적으로 적은 편이라고 기술하고 있다(p. 254). 이렇게 낮은 자율성은 아마도 Evans(1983)가 지적하듯 많은 도서관 조직이 그 재원의 마련과 활용방식의 결정을 모기관에 많은 부분 의존하는 데서 온다고 생각된다. 만약 정보전문직 활동의 주요장이 되는 도서관 정보센터 조직이 타율적 성격

을 갖고 있다면 그 종사자들의 직업문화가 적극적이기는 어려울 것이다.

한편 문헌정보학자 Wiegand(1999)은 Melvil Dewey가 애초에 사서직을 설계했을 때부터 자기 제한적 문화가 비롯되었다고 보고 있다. 그가 사서직의 역할을 정보의 전과정에 적극적으로 간여하기 보다는 정보원(information sources)을 수집하고 조직하는 데에만 제한된 것으로 구상했다는 것이다. 그 한 예로 목록을 위해 서지정보를 채택할 때 목록자가 그 오류를 확신할 때에도 서지정보원에 기술된 그대로를 일차적 목록기입어로 채택하도록 설정된 원칙을 들 수 있다. Harris, Hannah와 Harris(1998) 역시 전통적으로 사서직은 봉사를 제공하는 데 있어서 소극적(passive)이고 중립적(neutral)인 자세, 따라서 정보생산자의 원래 의도를 왜곡하지 않는 자세를 취해 왔다고 기술하고 있다. 여기서 이러한 역할설정이 그 자체로 잘못되었다고 주장하려는 것은 아니다. 단지 이러한 역사적 문화요소들이 현재의 사서직 문화를 정보과정에 적극적으로 개입하기 보다는 수동적, 소극적으로 봉사하는 것으로 채색하고 있지 않은가 하는 점을 지적하고자 하는 것일 뿐이다. 문제는 이러한 원칙과 함께 전통적 역할 모델을 고수할 것인가 아니면 보다 적극적 문화 창출을 위하여 이러한 전통을 수정할 것인가 사이의 선택이 되겠다.

여기까지 정보전문직 문화의 소극성을 암시하

사서직의 활동영역이 점차 확장되어가는 현상을 반영하는 표현이라고 할 수 있다. 그러나 현재까지는 전통적 도서관 조직 밖에서 활동하는 정보전문직 인력도 대부분 전통적으로 사서직 인력을 양성해오던 교육기관에서 (비록 그 교과과정은 몰라 보게 달라졌다는 점을 인정하더라도) 배출되고 있다. 조직문화가 전승되는 데에 신입직원의 적응과정이 가장 강력한 힘을 발휘하는 것과 같이 직업문화의 가장 강력한 전수는 그 미래의 인력을 양성해 내는 교육기관에서 이루어진다는 점에서 볼 때 정도의 차이는 있겠지만 도서관이 아닌 정보기관에서 활동하는 정보전문직 종사자들도 많은 부분 사서직과 그 문화적 특성을 공유하고 있으리라고 짐작된다.

는 문헌정보학 내/외부로부터의 관찰을 살펴보았다. 정보전문직 문화에 대한 또 한가지 단서가 되는 것은 사서직의 이미지에 관한 연구결과들이다. 이미지의 연구는 문화연구에서 중요한 시사점을 갖는데 이는 이미지가 정체성과 한 동전의 앞뒷면과도 같은 관계에 있기 때문이다. 이미지는 사회의 다른 구성원들에 의해 한 집단 구성원에게 “부여된 정체성(attributed identity)”이다 (Whiting 1994, 207). 남들이 나를, 혹은 우리를 어떻게 보는가에 대한 인식이 원하던 원하지 않든 간에 나의 정체성에 적지 않은 영향력을 미치게 된다. 이 글이 정보전문직 문화를 살펴봄으로써 그 정체성의 재정립 문제를 다루고 있기 때문에 여기서 기존의 사서직의 이미지에 대한 연구결과를 짚어보는 의미가 크다고 하겠다.

사서직의 이미지에 대한 기존연구들 (Carmichael, 1992; Clift 1976; Grimes 1988; Newmeyer 1976; Scherdin 1994) 역시 사서직 종사자들이 소극적이라는 외부로부터의 혐의를 확인시켜 준다. 이들은 다른 사람들이 사서직 종사자들을 “소심”하고 “활력, 진취성, 자신감이 결여”되어 있는 것으로 인식하고 있다고 보고하고 있다. 사서직 종사자들은 남들이 실제로 생각하는 것보다 자신들의 이미지를 훨씬 더 부정적인 것으로 짐작하고 있다는 연구결과(Morrissey & Case 1988)도 있다. 이렇게 스스로의 이미지를 부정적으로 인식하는 성향은 그 이미지의 사실여부를 떠나서도 사서들의 자아정체성에 크게 영향을 미치리라고 생각된다.

한편 한 직종에 대한 사회의 고정관념, 즉 스테레오타입(stereotype)은 종종 대중매체를 통해 표현되는 과장된 이미지이다. Biggs(1981)

에 의하면 사서직의 스테레오타입화된 이미지는 질서정연함(orderly), 순종적(conforming), 소극적(passive), 그리고 비사회적(unsocial)이라고 한다. 보편적으로 도서관 직원들은 다른 사람들이 자신들을 이러한 스테레오타입과 일치하는 이미지로 인식하고 있다고 믿는 경향이 있다(Rubin 1998, 383). 이와 같이 사서직 문화가 소극적이라고 암시하는 문헌들을 살펴 보았다. 다음 절에서는 그렇다면 과연 현직사서들은 한 집단으로서의 자신들이 소극적이라고 느끼는지에 대한 새천년도서관 연구결과를 기술하겠다.

3. 현직사서들이 말하는 사서직문화

이 글의 기본이 된 연구에서는 사례로 정해진 새천년도서관의 조직문화를 다각적으로 살펴보기 위하여 다양한 데이터 수집방법을 활용하였다. 우선 사서직 문화연구의 가능성을 타진하기 위하여 수행된 사전조사에서는 4명의 대학도서관 직원과의 각 1회의 개별면담과 모두가 모인 집단면담이 있었다. 이 경험을 토대로 연구의 범위를 사례연구로 좁힐 것을 정한 후 새천년도서관을 그 사례로 정해 이 도서관에서 연구자가 직접 참여관찰을 수행했다. 이를 통해 새천년도서관 조직에 대한 이해를 높인 후, 이 도서관 직원들을 대상으로 한 설문조사와 설문조사 응답자 중 자원자 41명 중 선정된 6명을 대상으로 심층면담이 있었다.

사전연구에 참여한 여러 다른 대학도서관 직원들과의 집단면담에서 사서직 문화를 표현하는 한 단어로 의견의 일치를 본 것은 “소극-공격적”(passive-aggressive)라는 형용사였다. 이

는 집단 의사결정 과정에서는 안전에 대한 반대 의사를 표현하지 않다가(passive) 이후에 결정 사항을 실천하지 않는다는지 하는 방식으로 불만을 표현하는(aggressive) 행위를 지칭하는 정신병리학적 용어이다. 이후의 문헌연구를 통하여 이러한 징후가 도서관 뿐 아니라 여러 다른 형태의 조직에서도 관찰되는 것을 볼 수 있었다.³⁾ 동료와의 직접적인 마찰을 가능한 피하기 위하여 회의에서는 침묵을 지키던 사람들이 차후에 여러 가지 방식으로 불만을 표시하는 데 그 결과 결정사항이 진행되지 않게 된다는 것이다. 새천년도서관 연구의 설문조사에서 196명의 응답자들이 사서직의 이미지를 표현하기 위해 사용한 형용사를 분석한 결과, 사서직 구성원의 인성특질에 대한 이미지를 기술하는 대표적인 어휘의 하나로 두드러진 것은 unassertive였다.⁴⁾

영어에서 unassertive라는 형용사는 “권리나 의견을 주장하지 않는,” 따라서 “비적극적”이라는 우리말로 번역할 수 있다. 그러나 영어에서 passive하다는 표현과 unassertive하다는 표현은 큰 차이를 갖는다. 대인관계와 적극성이 우리 사회에서보다 훨씬 더 중요한 덕목인 미국사회에서 소극성은 사회적 능력의 부족이라는 함축을 갖고 있기 때문이다. 그러나 권리나 의견을 주장하다(assert)라는 동사에서 파생된 단언적인(assertive)이라는 형용사의 반대말로서의 unassertive는 단지 의사표현의 방식이 적극적이지 않을 뿐이라는 의미를 갖는다.

새천년도서관 직원들과의 면담에서, 다른 사

람들로부터 사서직 종사자들을 구분하기 위하여 unassertive라는 표현을 사용할 수 있는가 하는 질문에 대한 대답은 찬반으로 엇갈렸다. 면담자의 반수는 사서직 종사자들이 “영리조직에서 일하는 사람들(business people)만큼 적극적이지는 않다”⁵⁾고 조심스럽게 인정하는 태도를 보였다. 나머지 반수는 사서들이 다른 사람들보다 더 unassertive하다는 것은 사실과 다르다고 잘라 말했다. 형용사 분석의 결과에 대해서는 남들이 갖고 있는 이미지는 그럴 수 있다고 동의하지만 실제로 사서들이 덜 적극적이라고 생각하지는 않는다는 것이다. 이들 중 두 명은 이 연구가 사서직을 그런 식으로 표현하는 것이 불만스럽다고 말하기도 했다.

사서직의 비적극성에 동의하는 참여자들은 그런 성향의 사람들이 이 직업에 이끌려서 그런지 아니면 이 직업이 사람들을 그렇게 만드는지 하는 의문을 제기하기도 했다. 이 의문에 대한 대답의 한 가능성은 한 사전연구 참여자의 의견에서 찾을 수 있겠다. 이 참여자에 의하면:

사서직이 특정한 유형의 사람들을 유인하기도 하지요. 하지만 그보다는 특정한 이상(을 가진 사람)을 유인한다는 말이 더 맞을 거예요. 사서들은 책에 대한 사랑, 독서에 대한 사랑, 인간을 존중하는 정신, 그리고 봉사 지향의 정신에 이끌리지요... 이 바탕 위에 (수다스럽거나 과묵하거나 한) 다양한 성격의 모임이 만들어진다고 생각합니다.

3) Chris Argyris(1990)는 기업체 조직에서 나타나는 이러한 현상을 조직적 방어(organizational defense)라고 부르고 있다.

4) 형용사 목록은 이소연(2000)에 첨부된 부록을 참조하시오.

5) 모든 면담은 영어로 이루어졌고 이 글에 인용된 부분은 필자가 직접 번역한 것이다.

책과 독서, 인간존중, 그리고 봉사지향의 정신 등이 사서직 종사자들이 이 직업에 이끌리게 하는 이상이라는 것이다. 이와 같은 이상은 그 자체로 아주 소중한 것이지만 “생각은 많이 하지만 행동은 적음” 행동규범을 동반하는 경향도 갖고 있다. 그리고 이러한 행동규범은 외부에서 보기에는 기질적 소극성과 크게 다르게 보이지 않는 문화적 성향을 형성한다는 것이다.

그러나 권리나 의견을 주장하지 않는 문화가 사서직 종사자들의 공통된 인성특질에서만 기인하는 것은 아니다. 면담참여자에게 의하면 부족한 자원 또한 진취적 문제해결보다는 현실안주적 업무처리 방식을 자리잡게 하는 환경적 요인이라고 한다. 현대도서관의 기반과 역사가 상대적으로 열악한 우리보다 미국의 대학도서관이 더 여유가 있지 않을까 하는 생각과는 달리 그곳에서도 자원부족 문제는 만성적이라고 관찰되었다. 대학도서관의 경우 외형적으로는 교내 어떤 단일 기관보다 큰 예산규모로 운영되고 있기는 하지만 도서관 운영에 필요한 인력과 자본을 풍족하게 확보하지는 못하고 있다는 것이다. 예산의 분배를 모기관의 결정에 의존하는 상황, 그리고 모기관인 대학들 자체가 그 상부기관(주립대학의 경우 주의회)으로부터 예산 감축의 압력을 받고 있는 상황에서는 더욱 그렇다.

이러한 만성적 자원 부족은 역시 봉사제공에 대해 소극적인 태도를 낳게 된다. 한 참여자는 자금지원이 없는 상황에서 적극적인 봉사를 펼치기는 어렵다고 토로하기도 했다. 새로운 업무가 기존의 업무에 부가될 때 인력의 추가지원이 없는 것은 우리나라 미국 도서관의 사정에 큰 차이가 없기 때문이다. 한 면담 참여자의 바코드 프로젝트 경험담을 들어보면 다음과 같다:

외부지원이라고는 없었습니다. 근로학생들이 조금 있었지만 기본적으로 재정지원이 없었고 그래서 관장은 “자금이 없으니 여러분 스스로가 해야합니다”라고 했고... 사람들이 불평을 하기는 했지요. 절대로 안하겠다고 한 사람이 한 명 있었지만... 다른 사람들은 안해도 되게 되기를 바라면서 작업속도를 늦췄는데 (그 때문에) 타성(inertia)이 자리잡았습니다... 조직적으로 반항한 것은 아니었고... (왜냐하면 정말로 돈이 없다는 것을 알고 있었거든요... 어딘가 돈이 있기는 한데 다른 쓸데 없는 데에 낭비되고 있었던 것이 아니거든요. 절대적으로 돈이 없었어요... 그리고 사실은 (역시 사서인) 관장도 같이 (바코드 작업에 참여)했구요... 우리가 몹시 이용자 중심이었기 때문에, 그리고 협조하지 않는 것은 이기적이라고 생각되었거든요... 아마 만약에 “절대로 할 수 없어요”라고 했다면 관장은 아마 대학본부에 (자금 요청을 하러) 갔어야 했을 겁니다... (하지만) 만약 그랬다면 그건 나쁜 것이었겠지요.

결과적으로 이유가 무엇이든지 간에 추가적 업무에 대한 지원을 기대하지 않거나 (혹은 못하는) 상황은 사서직 종사자들로 하여금 새로운 업무와 봉사를 창출하는 것을 주저하게하는 문화를 낳고 있다고 생각된다. 사실 Ostrow (1998)의 연구에 참여한 한 사서는 어떤 새로운 프로그램을 주도하였다가 동원가능한 인력과 자원이 그에 대한 수요를 따르지 못하는 경우를 “스스로 만들어 낸 성공에 빠져죽는” 것과 같다고 표현한 바도 있다.

한편 마케팅, 다시 말해서 도서관 업무와 봉사를 그 수요자에게 홍보하는 일은 부족한 자원 문제를 해결하는 적극적인 방식이라고 할 수 있다. 그러나 도서관 직원들은 자기가 하는 일의 중요성을 외부에 마케팅하는 데 익숙하지 않다.

게다가 봉사의 대상(모기관이나 이용자)에 대해 요구하는 것도 적는데 그 이유는 그렇게 하는 것이 자신들의 봉사정신을 모독하고 값싸게 만든다고 생각하기 때문이라는 것이다. 마케팅을 통해 스스로의 가치를 주장하는 않는 문화가 이렇게 자리잡은 데에는 적어도 다음과 같은 세 가지 이유가 있는 것으로 생각된다. 첫째, 금전에 대해 언급하는 것을 천박한 것으로 여기는 인식, 둘째, 도서관이 제공하는 봉사는 사서들 스스로가 그 가치를 주장할 필요가 없을 정도로 소중하다는 인식, 그리고 마지막으로 마케팅의 대상이 되는 봉사의 성과물, 즉 교육이나 지식을 수량화하여 남에게 보이기 어렵다. 결국 도서관과 사서직의 가치에 대한 평가는 도서관 이용자들이 갖는 인상과 이미지에 의존할 수 밖에 없게 된다. 그런데 그 이미지가 부정적인 것도 문제가 되지만 도서관과 사서직의 봉사에 대한 인지도가 낮은 것이 더 큰 문제가 아닌가를 지적한 면담참여자도 있었다.

여기서 도서관과 대학행정자들을 포함한 도서관 이용자와의 관계를 살펴보는 것이 필요하겠하다. 한 면담참여자는 학생은 설비를, 교수는 장서를, 사서는 봉사를 도서관 봉사의 중심으로 이해하고 있는데 이러한 인식의 차이가 봉사를 어렵게 하는 이유라고 지적하였다. 이용자들이 도서관에 가장 바라는 것과 도서관이 이용자에게 우선적으로 제공하고자 하는 것이 다르다면 이용자들의 도서관과 사서직에 대한 만족도가 높을 수가 없기 때문이다. 게다가 사서직은 정보에 대한 투명한 접근(transparent access)이 가능하게 하기 위해 노력하고 있다는 점도 문제가 된다. 다시 말해서 사서의 직접적인 지원이 없이 이용자 스스로 정보에 접근할 수 있는 시스

템을 구축하기 위하여 도서관이 최선을 다하고 있다는 것이다. 이용자 집단의 규모가 큰 대학 도서관에서는 개인적 원조를 제공하기에 충분한 인력을 확보하기가 어렵기 때문에 이용자가 직접 이용할 수 있는 정보시스템의 구축을 그 우선 목표로 삼게 된다. 그 결과 이용자들은 도서관과 사서의 존재를 당연한 것으로 간주하게 된다.

결과적으로 이용자들이 일상적으로 보게 되는 도서관직원들의 모습은 주로 (조용히 하라고) 췌! 소리내는 사람들, (저기로 가보라고) 손가락으로 가리키는 사람들 (shushing people, pointers)이나 대출대에 아무 하는 일없이 앉아 있다가 책이 반납되면 도로 쫓는 사람들이다. 이러한 상황은 사서들로 하여금 이용자들을 포함한 다른 사람들이 사서들을 낮추어보(undervalue)거나 알아주지 않는(underappreciate)다는 피해의식을 갖게 한다. 이러한 피해의식은 사서들이 자신들의 이미지와 관련된 문제에 방어적인 태도를 갖게 하기도 한다.

(사서들은) 스스로를 낮추어보는 경향이 있어요... 중요한 봉사를 하고 있다거나 모두가 그걸 인정하고 있다고 생각하는 대신 스스로 마음을 달래려고 노력하는 것처럼 보이지요. 얼마나 중요한 일을 하는지, 아무도 알아주지 않아도 중요한 일을 하고 있는지에 대해 계속해서 말하고 또 하는 거예요. 하지만 그럴수록 더 안 좋게 들리거든요. 한편에는 우리를 미워하지 말아달라는 (이 면담참여자가 만난 적이 있는) 사서가 있고, 또 한편에는 정당화가 필요없는 일을 필사적으로 정당화하려고 노력하는 사람들이 있고, 무슨 말이나 하면 도서관은 모든 사회의 중심점이잖아요... 중요한 일을 하고 있다고 정당화할 필요가 없다구요.

사전연구의 집단면담에 참여한 4명의 대학도서관 직원들은 낮은 인지도와 부족한 자원이라는 열악한 조건 하에서 봉사를 제공해야 하는 상황을 이야기하면서 다음과 같은 자조적 반응을 보였다.

사서 1: 우리(사서들)는 항상 뒤편 시키는 일은 다하지요. 그게 (예산의) 6%삭감이든 뭐든. 때로는 너무 협조적이고 너무 책임감이 강해서 스스로를 망치곤 합니다.

사서 2: 내 생각엔 특별히 독립적이거나 적극적이지 않다는 것이 사서들의 특징인 것 같습니다. 항상 좋은 사람이 되려고 노력하거든요. 지구를 구하기 위해서 어깨를 땀아래에 받쳐 넣을 수도 있다는 것을 증명하려고 노력하는 거지요. 봉사가 우리의 모토니까.

사서 3: 우리는 고생하는 것을 즐깁니다(자조적으로).

사서 2: 순교자 정신이지요.

이러한 자조감은 학력에 비해 상대적으로 낮은 보수나 대우에서도 온다. 한 면담참여자(사서)는 사서들이 적극적이지 않다기보다는 동기가 부여되지 않았다. 혹은 주도권을 취하고 있지 않다는 말이 더 맞다고 지적하였다. 한편으로는 비적극적인 성격 때문에, 또 한편으로는 제대로 보상받지 못하기 때문에 동기유발이 안되는 것이 그 이유라는 것이다. 사서들은 스스로가 무력하다고 느끼며 그게 소심하게 보이는 이유라는 것이다.

이러한 상황은 악순환하는 것으로 보인다. 제한된 자원으로 많은 일을 해야 하는 상황이 사기를 저하시키고 새로운 봉사를 주도하는 데 있

어서 소극적 자세를 갖게 한다. 부족한 봉사를 제공하고 있다는 자의식은 다른 사람들이 스스로를 낮추어 보거나 잘 알아주지 않는다고 느끼게 하는데 이런 인식은 상대적으로 낮은 보수뿐 아니라 이용자들이 도서관 봉사의 본질에 대해 잘 알고 있지 못하는 상황에서도 온다. 여기서 전반적인 사기가 저하되고 무력감이 자리잡게 된다. 외부의 인식부족은 때로 지원 부족의 이유가 되기도 한다. 도서관 직원들과 대학의 고위 의사결정자를 포함한 대부분의 도서관 이용자는 도서관 봉사를 유지하기 위하여 얼마나 많은 일과 자원이 투입되어야 하는지를 알지 못하고 도서관의 존재를 당연한 것으로 여기기 때문이다. 결과적으로 예산삭감의 시기가 왔을 때 덩치 큰 예산규모를 갖고 있는 도서관이 무심한 삭감의 첫 번째 희생자가 되기 쉬워진다. 개인적으로든 조직적으로든 권리주장을 하거나 봉사를 저해하는 행동을 주도하지 못하는 사서들은 삭감된 예산을 갖고 여태 해오던 일과 더불어 새롭게 요청되는 봉사를 제공하기 위하여 눈에 띄는 반발없이 “어깨를 땀 밑으로 밀어 넣”게 되는 것이다.

4. 지식경영 패러다임에 부합하는 새로운 문화의 창출, 그리고 균형잡기

이상과 같이 권리나 의견을 주장하지 않는 문화가 사서직 구성원들 인식 속에 자리잡게 되는 과정을 살펴보았다. 부족한 자원이라는 환경과 행동보다는 생각이 많은 사람들에게 공통되는 비적극적인 인성으로부터 권리나 의견주장이 적은 문화가 고착화된 것이라고 생각된다. 그러나

이와 같은 관찰은 보다 본격적인 토론과 후속연구를 통한 검증이 필요하다. 앞서 밝힌 바와 같이 이 글은 지식경영이라는 새로운 패러다임이 지배할 미래 정보환경에서 정보전문직의 역할을 재정립하는 기초를 마련한다는 목적으로 쓰여졌다. 이러한 목적이 정보전문직 문화를 객관적으로 기술하기보다는 문제점을 가진 부분을 두드러지게 보이게 하는 데에 중점을 두게 한 것은 사실이다. 그러나 정보전문직 종사자들이 상대적으로 덜 적극적이라는 인식이 내부와 외부에 존재하는 현재의 상황은 이 문제를 보다 심각하게 조망하기를 요청하고 있다고 생각된다.

정보전문직이 변화하는 사회에서 주도적으로 제 역할을 수행하기 위해서는 새로운 문화의 창출이 시급하다. 이를 위해서는 현재문화의 특질과 그런 문화가 자리잡게 된 원인, 즉 도서관 조직의 환경적 요소와 사서직 인력에 공통된 기질적 요소에 대한 연구가 선행되어야 한다. 이러한 후속 연구가 여기서 제시된 관찰의 타당성을 지원하게 된다면, 바람직한 대체문화를 규명하고 어떻게 그 대체문화로 전이할 것인가하는 전략을 모색하는 것이 그 후의 과제가 되겠다. 그러나 그 대체문화는 기존문화로부터 완전히 새로운 것일 수 없다. 문화를 재생산하는 것은 현재의 정보전문직 환경을 완전히 바꾸는 것과는 다른 일이기 때문이다. 다시 말해서 새롭게 유입되어야 할 문화적 요소들이 정보전문직의 기존환경에 과연 자연스럽게 융합할 수 있는가를 점검하는 작업이 수반되어야 한다는 것이다. 예를 들어, 근본적으로 다른 환경(영리기관)에서 배태된 문화를 도서관 정보센터와 정보전문직의 조직환경으로 전이하는 데서 발생할 문제들에 어떻게 대처할 것인가에 대한 방안을 찾아

보는 연구가 필요할 것이다.

조직문화를 연구하는 경영학자인 Kotter (1996)는 조직문화를 변화시키는 것은 기구로 가득 찬 거실을 재배치하는 것과도 같다고 말하고 있다. 덩치가 큰 소파를 옮기다 보면 탁자의 위치도 달라져야 하고 팔걸이 의자의 위치도 옮기게 되듯이 아무리 작은 부분일지라도 한 조직의 문화를 변화시키려다 보면 뜻하지 않은 다른 것이 움직여지게 된다는 것이다. 문화를 통제하는 것은 불가능한 것은 아니지만 오랜 시간과 노력을 요구하는 작업이라는 지적도 있다. 새문화를 규명하고 그 문화로 성공적으로 전이하기까지의 전과정 동안 새문화와 기존문화 사이의 균형잡기가 주요 관건이라는 것이다.

문화이론가 Sterne(2000)에 의하면 “문화적 변화나 재생산은 고리가 걸려질 것을 기다리며 부유하는 이데올로기, 관행, 구성요소들의 결합이라기 보다는 탈접합 및 재접합 과정”이다. 기존의 문화적 요소들 간의 논리적 고리를 풀고 (탈접합) 새로운 방식으로 연결(재접합)하는 것이 문화재생산 과정이라는 것이다. 부족한 자원과 이용자와의 관계 사이의 순환고리를 끊는 논리를 발견하고 이를 정보전문직 구성원들에게 납득시키는 것이 문화재생산을 위한 주요 과제라고 하겠다.

피터 버거는 “사회학에의 초대(1963)”라는 그의 저서에서 사회학을 하는 의미를 다음과 같이 기술하고 있다.

끈으로 허공에 매달린 인형과는 달리, 우리는 움직임을 멈추고 위를 바라봄으로써 여태까지 우리를 움직여 온 기계장치가 어떤 것인지를 깨달을 수 있는 능력을 갖고 있다. 이 행위 안에 자유를 향한 첫 번째 발걸음이

있다. 그리고 우리는 같은 행위 안에서 인문적 학문으로서의 사회학의 궁극적 의미를 발견한다(p. 176).

문화를 연구하는 것은 우리 한사람 한사람이 이제까지 무의식중에 그 영향권 아래 있었던 힘을 발견하고자 하는 노력과 같다. 환경적 제약에 부딪쳐 나가떨어진 몇 번의 경험이 해봤자 안될 것이라는 무력감을 굳힌 것은 아닌지, 그

래서 이유야 어찌 되었든 우리는 결국 소극적인 방식으로 일해온 것은 아닌지, 아주 희박한 가능성이라고 할지라도 외부의 인식이 그렇다면 이제는 우리 쪽에서 본격적으로 이 가능성을 확인하는 노력을 시작할 때가 아닌가 한다. 지식경영이라는 새로운 패러다임이 이러한 노력을 자극하기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

- 곽동철. 2000. 지식기반사회에서 도서관 관리자의 패러다임 변화에 관한 고찰. 『한국도서관정보학회지』, 31(1):167-186.
- 김성희. 1999. 지식관리시스템의 단계별 분석 및 구축방안에 관한 연구. 『정보관리학회지』, 16(2): 165-182.
- 이란주. 2000. 지식경영에 관한 연구. 『한국비블리아』, 11(1): 175-201
- 이소연. 2000. 대학도서관 조직문화에 대한 질적 연구: 새천년도서관(New Millennium Library) 사례를 중심으로. 『한국문헌정보학회지』, 34(4) 게재 예정.
- Abbott, A. 1988. *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago press.
- Argyris, C. 1990. *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Barley, S. R. & P. S. Tolbert. 1991. "Introduction: At the intersection of organizations and occupations." In P.S. Tolbert & S. R. Barley (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, v.8 (pp.8-13). Greenwich, CT: JAI Press.
- Biggs, M. 1981. "Sources of tension and conflict between librarians and faculty." *Journal of Higher Education*, 52: 182-201.
- Carmichael, J. V. Jr. 1992. "The male librarian and the feminine image: A survey of stereotypes, status, and gender perceptions", *Library and Information Science Quarterly*, 14: 411-46.
- Clift, R. 1976. *The personnel and occupational stereotype of public librarians*. Ph.D. diss., University of Minnesota.

- Evans, G. E. 1983. *Management techniques for librarians*. New York: Academic Press.
- Grimes, D. J. 1998. "Marian the librarian—The truth behind the image." In M. J. Scherdin (Ed.), *Discovering librarians: Profiles of a profession* (pp.3-11). Chicago: Association of College and Research Libraries.
- Harris, M. H., S. A. Hannah, & P. C. Harris. 1998. *Into the future: The foundations of library and information services in the post-industrial era*. Norwood, NJ: Ablex.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lee, S. 2000. *Organizational culture of an academic library*. Ph.D. diss., The University of Texas at Austin.
- Morrisey, L. J. & D. O. Case. 1988. "There goes my image: The perception of male librarians by colleague, student, & self." *College & Research Libraries*, 5: 453-466.
- Newmeyer, J. 1976. "The image problem of the librarian: Femininity and social control." *The Journal of Library History*, 11: 44-67.
- Ostrow, R. 1998. *Library culture in the electronic age: A case study of organizational change*. Ph.D. diss., Rutgers The State University of New Jersey-New Brunswick.
- Rubin, R. E. 1998. *Foundations of library and information science*. New York: Neal-Schuman.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scherdin, M. J. (Ed.) 1994. *Discovering librarians: Profiles of a profession*. Chicago: Association of College and Research Libraries.
- Scott, W. R. 1992. *Organizations: Rational, natural, and open systems*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Whiting, J. W. 1994. *Culture and human development: The selected papers of John Whiting* (ed. by E. H. Chasdi). New York: Cambridge Univ. Press.
- Wiegand, W. A. 1999. *The structure of librarianship: Essay on an information profession*. Unpublished manuscript.