

대학도서관 조직문화에 대한 질적 연구

- 새천년 도서관 사례를 중심으로 -

Qualitative Study on Organizational Culture of an Academic Library: A Case Study of New Millennium Library

이 소 연(So-Yeon Lee)*

목 차

- | | |
|---------------|------------------|
| 1. 서론 | 2. 2. 3 설문조사 |
| 1. 1 조직문화 | 2. 2. 4 면담 |
| 1. 2 도서관 조직문화 | 2. 2. 5 분석 |
| 1. 3 조직문화연구 | 2. 2. 6 신뢰도와 타당도 |
| 2. 연구설계 | 3. 새천년도서관의 조직문화 |
| 2. 1 연구질문 | 3. 1 조직문화의 다섯 차원 |
| 2. 2 연구설계 | 3. 2 대결기피적 문화 |
| 2. 2. 1 사례도서관 | 4. 결론과 제언 |
| 2. 2. 2 현장관찰 | |

초 록

이 연구는 한 미국의 대학도서관을 사례로 그 조직문화를 연구한 내용을 연구방법론을 중심으로 보고한 것이다. 우선 조직문화의 개념과 도서관 조직문화연구의 필요성, 그리고 연구주제로서의 조직문화에 대한 고찰을 서론에서 다루었다. 연구질문과 연구설계의 세부사항은 각 단계별로 기술하였다. 사례도서관 조직문화의 대표적인 특질인 대결기피적인 문화가 이 조직의 운영의 여러 측면을 채색하는 방식을 보고하였다. 조직문화의 연구는 도서관 경영 개선의 의미 이외에도 도서관과 정보전문직의 정체성 연구에 중요한 단서를 제공할 것으로 기대된다.

ABSTRACTS

The purpose of this study is to explore the culture of an academic library, fictitiously titled the New Millennium Library(NML). The study employed various research methods: pilot interviews with academic library workers, field observation at NML, a value survey conducted among NML workers and structured interviews with selected volunteers from the pool of survey respondents. Information gathered on the NML's culture is presented in a chart of five cultural dimensions and three organizational layers. The study is expected to inform library culture research as well as organizational culture research through a utilization of mixed methodology.

* 동덕여자대학교 문헌정보학과 강사
접수일자 2000년 10월 20일

1. 서론

1.1 조직문화

문화는 우리를 둘러싼 세계를 이해하는 틀을 제공하며 우리는 이 틀을 통한 이해를 바탕으로 행위의 방식을 결정한다. 누구나 이미 자리잡은 문화 속에서 양육되기 때문에 문화라는 사고틀을 통하여 습득된 지식은 너무나 당연하여 그에 대한 의문을 갖기조차 어려운 사고와 행동의 규범이 된다. 성장과정은 곧 문화의 해석틀, 다시 말해서 상식을 내면화하는 과정이라고 할 수 있다. 조직문화는 조직구성원에게 그 직장조직에서 일어나는 일들을 이해하는 틀을 제공하고 이 틀이 이들이 당연시하는 사고와 행동규범을 결정한다. 전문직 교육과정과 직장 내에서의 동화, 적응과정은 이러한 한 조직의 문화를 개인이 내면화하는 과정이 된다.

조직의 유지와 변화, 그리고 그 변화의 통제에 관심을 갖는 많은 조직사회학자, 조직심리학자, 그리고 경영학자들이 최근 조직문화의 연구에 초점을 맞추는 이유는 이처럼 조직문화가 지니고 있는 사고와 행동 규범의 통제 기능 때문이라고 할 수 있다. 기존 문화를 재창조하지 못하는 한, 상부 경영층이 주도하는 의도적 개혁이 성공하기 어렵다는 인식이 조직문화의 성격 규명과 그 통제가능성에 대한 연구에 관심을 돌리게 하였다.

1.2 도서관 조직문화

전통적인 도서관의 이미지는 평화로운 지식

탐구의 장소라고 할 수 있다. 하지만 근자에 들어오면서 도서관 역시 변화하는 환경에 적절하게 대처하며 스스로를 재창조해야 하는 압력을 받고 있다. 현재 대학 도서관 환경을 결정하는 요소들은 대학교육기관의 책임 있는 운영에 대한 사회전반으로부터의 압력, 그에 따른 도서관 인력과 예산의 축소, 그에 반하여 숨찬 속도로 발전하는 정보기술에 대한 도서관 이용자의 기대, 그리고 최신 정보기술을 갖추기 위한 비용의 상승 등이다. 이러한 환경에 대처하기 위하여 많은 도서관들이 적은 자원으로 더 많은 (doing more with less) 봉사를 제공하고자 조직구조의 변화를 서두르고 있다. 도서관 내적으로는 기술봉사와 이용자봉사 부서의 오래된 이분적 조직구조로부터 보다 유동성이 높은 매트릭스형 조직구조로의 개편이 이루어지고 있으며, 도서관 외적으로는 학내 정보기술관련 기관, 특히 전산센터와의 통합이 발전하고 있는 현상 등이 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

그러나 영리기관의 구조개편 사례들이 전하는 바와 같이, 정신문화의 재정비 과정이 없이 단순히 조직외형만을 변화시키는 것으로는 원래의 개혁의도를 살리기에 역부족임이 점차 드러나고 있다. 많은 문헌정보학자들이 조직문화 연구의 필요성에 주목하고 있는 것은 바로 이런 배경 때문이다(Allen 1995; Bangert 1997; Barker 1995; Birdsall 1994; Forsman 1990; Miller 1994; Raber 1995; Samuels 1982; Schulman 1997; Shaughnessy 1988). 이런 관심에도 불구하고 도서관 조직문화를 경험적으로 연구한 논문은 그다지 많지 않은 편이다. 이런 상황에서 Varner(1996)와 Ostrow

(1998)의 박사학위논문은 문헌정보학에서 최초로 이루어진 본격적 조직문화 연구라는 의미를 지니고 있다. 그러나 아쉬운 점은 이 연구들이 다른 조직의 문화를 이 연구의 결과와 비교하여 고찰하거나 후속연구가 참조할 만한 이론적, 방법론적 조인을 시사하지 못하고 있다는 점이다. 다시 말해 이 연구들에서는 비슷한 여건의 다른 대학도서관, 또 다른 관종의 도서관, 혹은 같은 대학에 속한 다른 기관, 예를 들면 부속병원이나 사회복지관과 공유되고 있는지에 대한 이해가 누락되어 있다.

이 논문은 우선 어떤 한 대학도서관도 다른 대학도서관이나 다른 관종의 도서관, 그리고 같은 대학의 다른 기관과 완전히 다른 조직문화를 갖고 있을 수 없다는 인식에서 출발한다. 즉 모든 대학도서관이 사서직/정보전문직의 직종문화와 대학이라는 기관의 공통 문화를 공유하고 있을 것이라는 점을 고려하여 후속 연구들이 참조할 수 있을만한 대학도서관문화의 보편적 특성을 찾아내고자 하는 것이 이 연구의 동기라고 하겠다.

1. 3 조직문화연구

여기서는 한 미국의 대학도서관인 새천년도서관(New Millennium Library)를 사례로 대학도서관 조직문화를 연구한 저자의 박사학위 논문을 그 연구방법을 중심으로 소개하고자 한다. 연구방법의 세부사항을 설명하기 위하여 여기서는 연구주체로서의 조직문화의 특성을 살펴보기로 하겠다. 우리 시대의 대표적인 문화이론가 Bourdieu의 지적이 아니더라도 모든 사회적 탐구에서 근본적인 방법론적 문제는

대상의 구성(construction of the object), 즉 연구주체에 대한 치열한 고찰이기 때문이다.

인간문화는 외부환경과 집단 구성원이 변함에 따라 계속 변화한다. 또 집단의 구성원이 당연시하는 사고와 행동규범으로서의 문화는 인간의식의 깊은 곳에 그 연원을 두고 있기 때문에 언어로 표현하여 고정시키기 어렵다. 이러한 문화의 유동성과 부정형성이 Rousseau (1995)가 조직문화의 연구를 “젤리를 못으로 박아 벽에 고정시키려는 시도”에 비유한 이유라고 하겠다(p.48). 한편, 조직문화는 개별 구성원들의 인성의 합에 기초하여 형성되면서도 단순한 인성의 합을 넘어서는 특징도 갖고 있다. 일단 한 문화가 형성되고 나면 그 문화는 조직구성원 개인의 통제권 밖에서 별도의 생명을 갖게 되기 때문이다. 이처럼 어느 한 개인이 마음대로 자기가 속한 집단의 문화를 조정할 수도 없고 심지어 그 문화의 특징을 단언할 수 없다는 점이 모든 조직문화 연구가 부딪칠 수 밖에 없는 또 하나의 난점이 된다. 마치 한국문화는 모든 한국인이 공유하는 것이지만 어느 한 사람의 힘으로 그 문화를 변화시키거나 이런 것이 한국문화라고 권위있게 단언하는 것이 불가능한 것과 마찬가지로이다.

그럼에도 불구하고 그 문화의 주인인 원주민, 혹은 조직 구성원에게 묻는 것 이외의 방법으로 문화의 연구가 행해지기는 어렵다. 따라서 문화의 대표적인 표현양식이 되는 언어와 행동을 개인적이고도 집단적인 차원에서 관찰하는 것, 그리고 평상시 자기가 그 일부분인 문화를 당연시해온 사람들이 이를 체계적으로 생각해보고 설명할 수 있게 하는 방법을 고안하는 것이 조직문화 연구설계의 핵심 과

제일 것이다.

문화연구의 이러한 난점들로 인하여 현재까지의 조직문화 연구들은 문화라는 전일적 현상의 서로 다른 여러 측면(기호나 전설적으로 전해지는 이야기에서 가치관까지)에 대하여 다양한 연구방법(극단적 기능주의 양적 연구에서 극단적 해석주의 질적 연구까지)을 실험해 왔다. 아직까지 문화의 개념정의이나 연구방법론에 대한 의견의 일치가 이루어지지 못한 이유가 여기에 있다(Ebers, 1995). 결과적으로 조직문화에 대한 많은 연구들이 존재하지만 기존의 연구결과를 아우르는 이론적 축적이 제대로 이루어지지 못했다. 이처럼 선행연구가 후속연구를 안내하지 못하는 상황을 부분적으로 해결하기 위해 권고되는 접근방법 중의 하나가 문화라는 큰 현상을 보다 다루기 쉬운 작은 부분으로 나누어 살펴보는 접근방식(dimensional approach)이다(Chatman & Jehn 1994; Ebers 1995; Pfeffer 1997; Schein 1985 & 1992). 이러한 접근방식은 문화와 같이 상대적으로 덜 알려진 현상을 연구하는데 특히 유용성이 있다.

또 한가지 문제점은 많은 연구들이 한 문화의 고유함을 지나치게 강조(unicqueness paradox)함으로 인하여 다른 조직을 이해하는데 도움이 될만한 일반화된 결과를 생산하지 못하고 있는 점이라고 하겠다. 이를 해결하기 위해 한 문화가 다른 문화에 대해 상대적으로 갖는 고유함이나 차이점을 다른 모든 인간조직, 혹은 유사한 다른 조직 문화와의 공통점(commonality)이나 유사함(similarity)과 구분하여 고찰해보자는 입장을 제시하는 학자들도 있다(Hofstede 1980, p. 34). 오래 전 인류학자

Kluckhohn & Murray(1948)는 “한 사람은 어떤 점에서 (a) 모든 다른 사람들과 같고 (b) 몇 명의 다른 사람들과 같지만 또한 (c) 아무와도 같지 않다”는 말로 인류공통의 문화(a)와 한 집단의 문화(b), 그리고 개인의 인성(c)을 구분한 바 있다. 즉, 조직문화의 연구는 한 집단, 특히 한 직장 조직(work organization)의 문화를 같은 업종이나 산업에 속하는 다른 조직의 문화와 구별되는 것으로 만드는 상대적으로 고유한 문화적 특징을 밝히는 작업이라고 할 수 있다.

조직문화를 연구할 때 개별 조직문화의 상위층으로서 산업이나 업종, 직종문화를 고려할 필요가 있다는 주장은 일군의 기관이론가들(institutional theorists)에 의해서도 제기되어 왔다. 이 시대의 가장 권위 있는 조직사회학자 중 한 명인 Scott(1995)은 서로 떨어진 지역에 있는 병원이나 학교 등, 같은 유형의 조직들이 왜 그렇게 유사한가 하는 질문을 제기(p. xiii)함으로써 조직연구에서 기관이론의 중요성을 강조하고 있다. 같은 맥락에서 어떤 한 직종의 규범이 지배하는 조직들은 그 규범에 근거한 고유한 문화를 형성하게 된다는 지적도 있다(Barley & Tolbert 1991; Bloor & Dawson 1994; Sonnenstuhl & Trice 1991; Trice 1993; Van Maanen & Barley 1984). 이런 시각에서 볼 때 대학도서관들은 대학이라는 기관의 특수성에 기인하는 문화적 요소와 사서직이라는 지배적 직종의 특수성에서 오는 문화적 요소를 공통기반으로 한 문화를 형성하리라고 짐작해 볼 수 있다. 즉 한 캠퍼스의 도서관과 사회복지관, 그리고 멀리 떨어진 두 대학의 도서관은 어떤 면에서 아주 닮고, 어떤

면에서 서로 다른 문화를 갖고 있으리라는 것이다.

2. 연구설계

2. 1 연구질문

이 연구는 우선 사례로 정해진 대학도서관 조직문화의 주요 특징은 무엇인가 하는 질문으로부터 시작하였다. 이와 연관되어 다음과 같은 하부주제가 설정되었다. (1) 사서직의 존재조건 (예를 들면 업무의 내용, 사회가 기대하는 사서직의 봉사내용, 내부와 외부에서 투사되는 사서직의 이미지 등)이 어느 정도까지 이 도서관의 조직문화를 설명할 수 있는가? (2) 그 문화는 사례도서관인 새천년도서관의 실무 (예를 들면, 의사결정, 직무평가, 직원개발, 그리고 이용자와의 관계, 그리고 리더십) 에서 어떻게 표현되는가?

2. 2 연구설계

본격적인 연구설계가 이루어지기 이전인 1997년 봄에 4명의 대학도서관 직원과 각 1회 개별면담을 실시한 후 모두가 참여한 1회의 집단토의를 통해 사전연구를 수행하였다. 면담은 각 정보원(informant)¹⁾ 이 당시나 과거에 일한 바 있는 대학도서관의 문화에 대해 자유롭게 이야기하는 형식으로 이루어졌다. 이를

통해 아주 흥미롭고 생생한 많은 일화들을 수집할 수 있었다. 또 개별면담에서 드러난 대학도서관의 문화양상에 대한 의견일치여부를 집단토의에서 일부 확인해 볼 수도 있었다.

그러나 사전연구에서 추출된 일화들을 이론화 가능성이 있는 틀로 정리하기에는 여전히 어려움이 있었다. 예를 들어 “당신이 일하는 도서관의 조직문화에 대하여 말해 주십시오”라는 동일한 질문에 대해 한 정보원은 그 도서관 역대 관장들의 인성과 경영스타일을 비교하는 방식으로 응답한 반면, 다른 정보원은 기술봉사 부서와 이용자봉사 부서의 갈등을 중심으로 설명하였고, 또 다른 정보원은 자신과 직속상사와의 갈등을 중심으로 답변하는 등 응답내용의 표준화가 제대로 확보되지 못했기 때문이다. 이로부터 조직문화의 무엇을 연구할 것인가 하는 초점을 설정할 필요가 있으며 좀 더 구조화된 연구방법론, 특히 면담내용의 일관성을 얻을 수 있는 면담도구를 고안해야 할 필요가 있다는 점을 확인할 수 있었다.

사전연구의 경험을 토대로 이 연구의 설계를 위해 다음과 같은 몇가지 원칙을 수립하였다.

(1) 조직문화라는 현상에 대한 이해가 충분하지 않은 만큼 예측을 목적으로 하는 양적 연구보다는 설명과 이해를 목적으로 하는 질적 연구의 패러다임을 따른다.

(2) 조직문화를 전일적이고 포괄적으로 다루기 위해 다양한 질적, 양적 방법을 활용하여 여

1) 연구자에 비하여 피면담자가 면담에서 갖는 비중에 따라 피면담자(interviewee), 면담대상(interview subject), 면담참여자(participant), 정보원(informant)으로 구분할 수 있다. 이들이 기술한 내용을 그 자체의 진실로 받아들이는 입장을 취한 이 연구에서는 정보원이라는 명칭을 취하였다.

러 각도에서 데이터를 수집하고, 서로 다른 방법들로부터 얻어진 결과를 대조(triangulation)하여 연구의 타당도와 신뢰도를 높인다.

(3) 동시에 한 연구가 감당할 수 있는 데이터의 양을 조절하기 위해 한 도서관에 대한 사례연구로 연구의 범위를 좁힌다.

(4) 사례도서관 직원들과의 면담을 주요한 데이터 수집방법으로 하지만 일관성 있는 면담을 이끌기 위해 사전에 참여관찰과 설문조사를 수행한다. 그리고 그 결과를 바탕으로 면담지침(interview guide)을 제작한다.

(5) 질적 연구의 일반적 관행에 따라 데이터 수집과 분석방법의 개요는 미리 설계하지만 각 단계의 세부사항은 그 이전단계까지의 성과를 점검한 후 결정한다.

2. 2. 1 사례도서관

Marshall과 Rossman(1999)은 질적 연구의 사례를 선정하는 주요 기준으로 우선 다양한 소집단 사이의 상호작용을 발견할 수 있는 곳, 연구허가를 받을 수 있는 곳, 연구자가 그 조직의 구성원과 신뢰감 있는 인간관계를 형성할 가능성이 큰 곳, 그리고 마지막으로 수집될 데이터의 질과 신빙성이 확보될 수 있을만한 곳을 들고 있다(p.69). 새천년도서관(New Millennium Library)은 이런 기준에 가장 잘 부합하는 도서관이었으므로 이 연구를 위한 사례로 선정하였다. 새천년도서관은 미국 남부에 위치한 대규모 주립대학의 연구도서관이다.

2. 2. 2 현장관찰

연구자가 1998년 1월에서 8월 사이에 사례

도서관의 연속간행물 부서에서 실제로 근무하면서 (1) 이 도서관에 관한 정보를 어디서 어떻게 수집할 수 있을지, (2) 잠재적 정보원이 될 조직구성원이 어떤 사람들인지, 그리고 (3) 도서관 내부의 주요 문화적 쟁점들은 무엇인지에 대한 이해를 넓혔다. 현장관찰을 통해 의사결정과정, 직무평가, 그리고 직원개발이 이 도서관에 근무하는 개인과 소집단의 관심을 모으는 주요 문화적 쟁점임을 확인할 수 있었다. 또 연구자가 이전에 근무했던 한국의 대학도서관과 이 도서관 내부의 조직생활 사이에는 다른 점보다 같은 점이 더 많다는 점도 관찰할 수 있었다. 여기서 다른 점은 국가적 문화의 차이, 직원의 규모와 인구통계학적 구성의 차이 등에 기인하는 데 반해 비슷한 점은 본질적으로 같은 업무 내용, 그리고 사서직과 도서관의 이미지가 유사한 것과 같은 데서 온다고 판단되었다.

2. 2. 3 설문조사

문화 측정을 위해 개발된 여러 가지 조사도구 중에서 Hofstede(1980)의 가치조사설문지(value survey)를 설문도구로 채택, 수정하였다. 이 설문지는 이상적인 직업을 선택할 때의 우선 고려사항에 대한 19문항, 직속상사에 대한 2문항, 이 도서관의 직무수행 방식에 대한 14문항, 직장에서의 스트레스 강도에 대한 2문항, 이 도서관의 조직문화를 3개의 형용사로 표현하게 하는 주관식 1문항으로 구성되었다. 새천년도서관의 중앙도서관과 2곳의 분관도서관 직원 309명에게 설문지를 배포하였으며(1999년 5월) 이 중 회수한 197부(응답률 63.75%)를 분석한 내용을 가지고 면담지침을

구성하였다(부록참조).

2. 2. 4 면담

설문지 응답자 중 41명이 면담에 자원하였다. 기대를 넘는 많은 수가 자원했기 때문에 선정기준을 정하는 것이 불가피했다. 질적 면담연구에서는 의미 있는 모든 소집단을 대표할 수 있고, 이 소집단 간의 유사성과 차이점을 관찰할 수 있도록 하는 표집이 바람직하다는 Rubin과 Rubin(1995, p. 69)의 권고에 따라 성별, 직위, 근무경력을 고려하여 6명을 선정하여 면담하였다²⁾. 이들은 여자 4명, 남자 2명, 전문직 사서 5명³⁾, 준전문직 1명으로 구성되었고 이 중 사레도서관 이외의 도서관에서 근무한 경력이 있는 사람이 4명이었다.

Phillips(1990)가 보고한 바와 같이(p. 390), 면담연구에서는 면담지침을 개발하는 일이 가장 어려운 작업이라는 것이 이 연구에서도 확인되었다. 연구질문, 연구의 전체 설계의 원칙, 관련문헌이 권고하는 내용들, 설문조사의 결과, 선정된 정보원들의 인적사항 등 연구에 관련된 모든 사항을 고려하고, 재고려하는 과정을 통하여 내적으로 타당하면서도 면담을 매끄럽게 이끌어 낼 수 있으리라고 생각되는 면담지침을 개발하였다. 최종적으로 사용된 면담지침은 도입부(2문항), 주요질문(6문항), 마감질문(3문항), 그리고 첨부된 설문조사결과 요약의 4부분으로 이루어져 있다.

각각의 면담은 정보원에 따라 1시간에서 2

시간을 약간 넘는 시간 동안 이루어졌다. 주요 질적연구 안내서들이 권고하는 바와 같이 각 면담내용의 녹취가 완전히 끝난 후에 다음 면담을 수행함으로써 면담 사이사이에 연구자가 면담내용을 검토할 시간을 안배하였다.

2. 2. 5 분석

질적 연구 패러다임의 일반적 원칙을 따라 이 연구에서는 분석틀이 될 이론을 미리 정하지 않고 연구를 수행하였다. 코딩 계획을 설정하기 위하여 3회에 걸쳐 녹취본을 읽고, 키워드를 추출하고, 개념적 연관성을 따라 추출한 키워드를 분류하고, 분류에 사용된 범주들을 정의, 재정의하는 작업을 반복하였다. 최종적으로 완성된 것은 다섯가지 주요범주로 이루어진 코딩 계획이었고 이것을 문헌조사를 통하여 확인한 문화분석의 여러 이론들과 대조하였다. 이러한 과정을 통하여 문화인류학에서 개발된 문화 이론들을 조직문화에 초점을 두어 확장한 Schein(1985 & 1992)의 문화의 다섯 차원들을 연구의 데이터를 분석하기 위한 이론틀로 결정하였다.

2. 2. 6 신뢰도와 타당도

모든 연구는 연구의 질을 평가하는 데 있어서 기준이 되는 신뢰도와 타당도를 확보할 수 있도록 최대한의 노력을 기울여야 한다. 질적 연구에서는 현재 학술연구의 주류를 형성하고 있는 양적 연구에서와는 다른 개념의 신뢰도

2) 8명을 선정하여 접촉하였으나 개인적인 사정(사직과 신병)으로 면담이 성사되지 못한 2명을 제외한 6명의 면담이 수행되었다.

3) 정보원 선정 당시 준전문직이었던 2명이 설문조사와 면담 사이의 기간 동안 전문직위로 옮겼기 때문에 비율의 변화가 있었다.

와 타당도가 적용된다. 질적연구에서의 신뢰도와 타당도 개념에 관련해서는 다양한 의견이 있지만(Cresswell 1994; Lee 1998; Lincoln & Guba 1985; Marshall & Rossman 1999, Tashakkori & Teddlie 1998), 이 연구에서는 신뢰도를 결론에 이르기까지 거친 모든 단계가 연구자의 편견으로부터 자유로운가의 문제로, 그리고 타당도를 이 연구가 애초의 연구질문과 의도에 부합하는 현상을 탐구하는가, 그리고 연구를 통해 얻어진 이해가 사실과 부합하는가의 문제로 정의하였다.

이 연구의 신뢰도를 강화하기 위해 (1) 다원적 데이터수집 방법의 활용, (2) 분석에 있어서 같은 데이터를 여러 가지 다른 범주로 분석하는 반복적 코딩작업, 끊임없는 반대사례의 탐색, 일반적 경향과 특수 사례를 구분하는 등의 노력, (3) 결과를 기술하는 데 있어서 찬반의 의견으로 데이터를 구분하고, 가능한 많은 다른 연구의 결과에 대조하는 작업, (4) 정보원들이 결과보고의 초고를 읽고 보낸 피드백을 최종보고에 반영하는 방법(member debriefing), (5) 질적 연구방법과 대학도서관 문화에 익숙한 다른 연구자들의 피드백을 받아 참조(peer review)하는 기법 등을 사용하였다. 또 이 연구의 타당도는 (1) 질적/양적 방법을 아우르는 다원적 설계에 의해 수행된 점, (2) 조직문화의 연구주제로서의 특성에 대한 고찰이 매 단계에서 반복된 점, (3) 연구자 자신이 대학도서관의 조직문화라는 현상에 익숙한 점, (4) 그리고 무엇보다 조직문화의 소유 당사자인 조직구성원의 관찰과 보고에 바탕하

여 사례도서관의 문화적 특징을 연구한 점등에 의해 뒷받침된다고 하겠다.

3. 새천년도서관의 조직문화

3.1 조직문화의 다섯 차원

앞에서 언급한 바와 같이 조직문화의 다섯 차원들을 이 연구를 위해 수집한 데이터 분석틀로 채용하였다. 이는 문화인류학자 Kluckhorn과 Strodtbeck(1961)이 개발한 문화이론들을 Schein이 조직문화에 초점을 맞추어 확장한 것이다. Phillips(1990)는 이후 이 이론들을 산업문화에 대한 자신의 연구를 위하여 재정의한 바 있다. Schein이 조직문화를 포괄적이고 원론적으로 다룬 반면 전략적 경영(strategic management) 개념에 초점을 두어 와인산업과 박물관산업의 두 산업을 분석한 Phillips는 동일 산업 내부의 경쟁자와 이해관계자라는 요소를 강조하였다.

〈표 1〉은 각각의 차원이 셰인과 필립스의 연구, 그리고 이 연구⁴⁾에서 어떻게 조금씩 다르게 정의되는가를 보여준다. 첫 번째, 조직과 환경과의 관계는 한 문화적 집단을 보다 큰 전체사회라는 맥락 안에서 자리매김하는 의미를 갖는다. 이 차원은 나머지 네 차원을 아우르는 가장 포괄적인 문화적 차원이라고 하겠다. 이 문화적 차원에 대한 주요한 단서는 한 문화집단이 주위환경의 구성과 사회적 역할에 대해 갖고 있는 인식, 그리고 집단적 아이덴티

4) Schein과 Phillips의 정의와 이 연구에서의 해석 사이에 나타나는 차이는 이 연구가 이미 수집된 데이터를 설명할 수 있는 방식으로 각 차원을 정의했다는 점에 비추어 설명될 수 있다.

티에서 찾을 수 있다. 이 연구에서는 (1) 우리는 누구인가(아이덴티티), (2) 우리가 남들에게 어떻게 보여지는가(이미지), (3) 우리가 밀접히 관련 맺고 있는 환경은 어떤 성격을 갖는가(모기관과 지역사회)라는 질문에 대해 도서관 직원들이 각각 어떤 관점을 지니고 있는가를 기초로 하여 이 차원에 대한 정의를 도출해 내었다.

두 번째, 사실과 진실의 본질은 무엇이 조직환경 안에서의 사실과 진실을 구성하고 정의하는 요소인가를 의미한다. 조직적/직업적 사실과 진실은 업무가 성공적으로 수행되려면 어떤 자원과 문제해결방식이 필요한가에 대하여 조직구성원이 인식하는 바와 크게 다르지 않다. 따라서 여기서는 집단 의사결정 방식들이 차원을 설명하는 가장 뚜렷한 지시자로 설정하였다. 의사결정방식은 다시 업무수행과

문제해결을 위한 자원, 업무규정과 조직구조, 그리고 도서관 경영자의 리더십 스타일에 의해서 크게 영향받는다.

조직문화의 세 번째 차원은 인간본성의 본질이다. Schein은 이를 조직원들이 인간본성을 어떤 방식으로 바라보는가에 하는 것으로 이해한다. 즉 인간을 근본적으로 악한 존재로 보거나 아니면 선한 존재로 보거나, 혹은 선과 악이 혼합된 존재로 보는가의 문제와, 인간의 본성은 바뀔 수 있는가의 문제가 여기에 해당한다. 이는 조직문화의 분석틀로는 다소 추상적이다. 따라서 여기서는 이를 채용과 승진의 기준에 관한 문제로 본 Phillips의 해석을 따라 근무평가와 보상시스템에 관련한 문화로 정의하였다.

Schein은 인간행동의 본질이라는 네 번째 차원을 환경에 대해 취하는 인간의 태도가 적극적이거나, 소극적이거나, 혹은 조화를 추구하는

〈표 1〉 조직문화의 다섯 차원

	세인	필립스	이소연
조직과 환경과의 관계	아이덴티티 사회, 경제, 정치, 기술적 역할과 환경	경쟁자와 이해관계자 산업의 사회적 역할	조직 아이덴티티 조직 이미지 모기관과 지역사회
사실과 진실의 본질	무엇이 사실인가 무엇이 사실인지 어떻게 알 수 있는가	자원과 환경의 계획방식 의사결정방식과 공간배정	의사결정 업무를 수행하는 데 필요한 요소: 조직구조와 자원, 리더십
인간본성의 본질	인간적이라는 것의 의미 인간적 속성 중 바꿀 수 있는 것은 무엇인가	이해관계자 동기의 평가 채용과 승진기준	근무평가기준 보상체계
인간행동의 본질	환경과 관련하여 해야 할 일들은 무엇인가	개인적 동기유발 삶의 주요관심사: 직업선택의 이유	일의 내용 하고 싶은 일: 직업선택의 이유 직원개발
인간관계의 본질	조직 구성원 간의 인간관계	업무관계: 의사소통 방식과 권위	업무관계: 소집단 간의 관계; 경쟁과 협력

태도인가의 질문에 대한 답으로 확장하였다. 그러나 Phillips는 조직환경에서 인간행동이란 결국 조직 구성원이 공유하는 삶의 주요관심사와 직업선택의 이유, 그리고 이들간의 일치나 불일치에 의해 결정된다고 해석하였다. 이 연구에서는 Phillips의 해석을 따라 (1) 사서직을 평생의 경력으로 선택한 이유, (2) 삶의 주요관심사와 업무내용의 관계, 그리고 (3) 업무내용에 필요한 능력을 향상시키고자 하는 개인적 노력과 직원의 업무 능력을 향상시키려는 조직의 노력이 만나는 일치점으로서의 직원개발을 조직 내에서 인간행동의 본질에 관련한 문화를 파악하는 주요 지시자로 설정하였다.

마지막 조직문화의 차원인 인간관계의 본질은 일반적 인간관계와 직장에서의 인간관계에 대한 것이다. Schein은 일반적인 인간관계는

계층적, 협력적, 개인적이거나 혹은 경쟁적이며 업무관계는 독재(autocracy), 가부장적 간섭(paternalism), 협의(consultation), 협력(participation), 위임(delegation), 협력(collegiality)으로 다시 세분될 수 있다고 본다. 이러한 구분은 권력의 분배, 업무와 의사소통 구조, 갈등해소방식, 그리고 조직의 사명이라는 기준에 따라 이루어진다. 이 연구에서는 직장에서의 인간관계에만 초점을 맞춘 Phillips의 논의를 따라 도서관 내부의 소집단간 연합과 경쟁, 협력이 어떤 양식으로 표현되는가를 중심으로 보았다.

3. 2 대결기피적 문화

사전연구에서 행해진 면담과 새천년도서관

<표 2> 새천년도서관의 조직문화

	사서직과 대학기관에서 오는 문화요소	새천년 도서관의 조직문화
아이덴티티와 이미지	직업적 아이덴티티와 이미지가 잠재적 인력의 성격을 결정 모기관인 대학의 아이덴티티가 소속 도서관의 문화를 부분적으로 정의	조직 아이덴티티: 바람직한 주거지역에 위치한 대규모 주립 연구도서관 정보기술로 앞서가는 선도적 도서관
의사결정	모기관의 성격이 처리해야 할 문제의 유형과 해결수단을 결정 직업문화가 문제해결과 갈등해소방식에 영향	다른 도서관 조직과 처리해야 할 문제를 공유 오랫동안 재임해 온 관장의 경영방식과 유사한 대결기피적 (non-confrontational) 갈등해소 방식 고착화
근무평가와 보상	실용적이고 단일화된 평가기준의 결여	중심근무제와 승진제가 없는 데서 오는 낮은 경쟁 너그러운 근무평가
일과 경력	개인적 성장이라는 직업선택의 가치 배움이라는 가치: 삶의 주요 관심사	성장의 기회 많음 그러나 자기개발은 개인적인 책임으로 남겨짐
업무관계	평등함과 협력이라는 가치 직위와 경력에 따른 소집단 구성 소집단간 연합이 유동적 부족한 자원으로 인한 부서간 경쟁	계층적 조직구조와 평등가치의 충돌 부서간 경쟁은 있지만 소집단간 갈등은 관찰되지 않음

직원들과의 면담 결과를 앞에서 설명한 다섯 가지 문화차원의 이론틀에 맞추어 분석한 결과 <표 2>를 도출할 수 있었다.

새천년도서관은 모기관인 대학의 공통적 조직문화와 주요인력원인 사서직의 문화적 요소들을 다른 도서관과 공유한다. 그러면서도 이 도서관만의 특수한 환경, 즉, 지리적 위치, 규모, 경영자의 리더십 스타일 등의 영향으로 다른 대학도서관과 구별되는 고유한 문화를 형성하고 있기도 하다.

우선 이 도서관 구성원은 자신이 봉직하고 있는 새천년도서관의 정체성을 “바람직한 주거지역에 위치한 대규모 주립 연구도서관,” 그리고 “정보기술로 앞서가는 선도적 조직”으로 인식하고 있었다. 그러나 이러한 긍정적 조직 정체성의 이면에는 대규모 대학조직의 부정적 효과인 관료적 행정체제로부터 오는 좌절이나 미국 남부지역을 정형화하는 데 흔히 사용되는 특징인 느긋한 업무처리 속도에 대한 비판도 있었다.

새천년도서관의 문화를 표현할 수 있을 한 단어를 말해달라는 질문에 대한 응답으로 “대결기피적(non-confrontational)”이라는 형용사에 모든 정보원이 의견의 일치를 보였다. 이에 대해 위압적 명령이나 언쟁이 없이 협의를 통하여 의사를 결정하는 방식이라며 긍정적으로 받아들이는 정보원도 있었지만, 치열한 논쟁이 필요한 주요문제를 기피하거나 은폐하는 문화라고 비판하는 입장도 있었다. 참여관찰에서도 이 도서관의 공식적이고 정례적인 집

단의사결정의 장인 부서장 회의와 각 부서의 직원회의가 의견의 솔직한 교환보다 상부의 지시사항 전달이 주로 이루어지는 것을 확인할 수 있었다. 한 정보원은 원칙적으로 의견충돌로 인한 동료간 불화가 없는 대결기피적 문화에 만족하는 편이지만 중복주문되는 정기간행물의 구독취소 프로젝트같은 주요 안건에 대한 의사결정이 신속하게 이루어지지 않는 것은 바람직하지 않다고 지적하기도 했다.

근무평가에 활용되는 기준은 다른 도서관과 유사한 것으로 보고되었다. 그러나 종신근무제(tenure system)나 승진⁵⁾, 근무평가에 의한 면적이 없는 인사제도로 인하여 근무평가 자체가 명목에 그치는 경향을 보이고 있었다. 따라서 승진이나 더 좋은 평점을 위한 직원간 경쟁도 관찰되지 않았다. 평가받을 사람 스스로가 평가서를 작성하거나, 도서관장이 학내 상부기관에 평가서를 제출하기 전에 신입직원 모두의 평가내용을 동일하게 수정한 사례도 보고되었다. 그 결과 열심히 일하는 사람과 시간만 때우는 사람이 구별되지 않는 데 대한 개인적 불만과 우려를 강하게 표현하는 정보원이 많았다.

업무수행에 대한 평가가 명목적인 만큼이나 직원개발에 대한 도서관의 조직적 지원도 빈약한 것으로 나타났다. 자기개발은 많은 부분 개인의 노력과 책임에 의존하고 있어 이로 인한 좌절감이 많이 보고되었다. 한편 경쟁이 없는 문화 덕분에 스스로 일을 찾아하거나 더 배우려고 할 때 그를 위한 기회는 많은 것으

5) 새천년도서관에는 사서직이라는 하나의 전문직위만 존재한다. 따라서 한번 전문직으로 임용되고 나면 승진은 없는 셈이다. 준전문직으로 일하던 사람을 전문직으로 발탁할 때에는 승진이 아니라 다른 직위로의 재임용이라는 형식을 취한다.

로 알려졌다. 새천년도서관에서 준전문직으로 경력을 시작하여 스스로 일을 찾아하고 업무 내용을 개발, 확장한 결과 자리를 만들어 전문직으로, 또 부서장으로 재임용된 사례를 보고한 정보원도 있었다.

사전연구와 새천년도서관 연구에 참여한 정보원 중 많은 수가 사서직 문화를 규정하는 주요한 가치중의 하나가 평등함의 중시라는 점에 의견의 일치를 보았다. 이 도서관의 관리자들이 기본적으로 설득적(32.1%)이거나 협의적(38%)이라는 설문조사 결과도 비권위적 성향의 조직문화를 확인해주고 있다. 반면 모두가 평등하다는 가치와 대규모 대학도서관이 불가피하게 지니게 마련인 계층적 조직구조에서 오는 상하개념의 충돌을 암시하는 정보원도 있었다. 오늘날 모든 도서관에 공통되는 현상인 부족한 자원과 늘어나는 업무 때문에 이 도서관에서도 부서간 경쟁이 심화되고 있기는 하지만 심각한 갈등은 관찰되지도 보고되지도 않았다.

이와 같이 대결기피적 의사결정방식이 이 도서관의 문화를 대표하는 문화적 특질로 밝혀졌다. 그리고 이러한 문화적 특질은 오랫동안 재임해 온 도서관장의 인성과 이 도서관이 위치하는 지역문화의 특징과도 유사한 것으로 관찰되었다. 면담에 응한 정보원들은 이러한 대결기피적 문화가 경쟁과 갈등의 정도가 낮아 직무만족도를 높이는 순기능과 조직의 효율을 저해하는 역기능을 함께 갖고 있다고 생각하고 있었다. 경쟁을 불필요하게 하고 직원개발을 등한시하는 인사제도와 결합하여 열심히 일하

지 않아도 되는 분위기를 형성하는 부정적인 결과를 낳고 있다는 것이다. 물론 이러한 대결기피적 문화가 새천년도서관에서만 발견되는 것은 아니겠지만, 이 도서관의 경영방식과 개인이 경험하는 조직생활이 아주 많은 부분 이런 문화에 의해 채색되고 있다는 것이다.

4. 결론과 제언

이 연구는 새천년도서관의 대결기피적 문화의 강도를 다른 도서관과 비교하지는 않았다. 그러나 문화라는 큰 현상을 작은 차원으로 나누어 보는 접근방식을 통하여 새천년도서관 문화를 기술함으로써 후속연구를 위한 상대적 비교의 틀을 마련해 주고 있다. 이 연구의 의미는 크게 네가지 부문으로 나누어 살펴 볼 수 있다. 첫째, 이 연구는 문헌정보학의 한 분과학문으로서의 도서관경영에 대하여 문화연구라는 한 가능성을 제시하고 있다. 둘째, 일반적 조직연구에서 전통적으로 덜 알려져 온 사서직 문화의 연구를 시도함으로써⁶⁾ 직업사회학 영역에서 앞으로 발전시킬 가능성이 있는 연구 주제의 하나를 제시하고 있다. 셋째, 이 연구는 사례도서관인 새천년도서관의 경영에 참고할 수 있는 연구결과를 제시하고 있다. 넷째, 질적 패러다임을 기본원칙으로 채택하면서 동시에 양적인 조사도구를 활용하여 그 결과를 심층면담의 도구를 개발하는 데 이용한 방법론적 시도 또한 앞으로의 후속연구를 설계하는데 참조될 수 있을 것이다. 마지막으

6) 4명의 사전조사 참여 정보원과 6명의 새천년도서관 직원이라는 표집은 사서직 문화라는 현상을 단언적으로 기술하기에는 부족하다.

로 이 연구가 채택한 다원적 연구방법과 문화를 여러 차원으로 나누어 보는 접근방식은 현재 서로 다른 이론적 배경과 방법론적 전제들이 난립하고 있는 조직문화연구가 앞으로 취할 수 있는 한 대안을 제시하고 있다.

조직문화연구는 도서관/정보센터의 경영문제의 탐구라는 의미 이외에도 정보기관으로서의 도서관과 정보전문직 전반에 걸쳐 더 큰 의미의 함축을 갖고 있다. 우리는 누구인가, 그리고 우리는 무슨 일을 하는가하는 질문에 대한 답은 학문과 사회기관, 그리고 전문직으로서의 문헌정보학, 도서관, 그리고 정보전문직의 정체성에 대한 우리의 오래된 의문을 풀 단서를 제공할 것이기 때문이다. 조직문화라는 현상은 미지의 신대륙과도 같은 광활한 탐구의 장을 제공하고 있다고 하겠다. 그러나 그 현상의 크기와 중요성에 비해 우리가 이에 대해 알고 있는 것은 아직 미미하다고 할 수 있다. 더구나 우리 나라의 도서관 조직문화에 대해서는 아직 윤혜영(2000)의 연구만이 있을 뿐이라는 현 상황이 이 탐구주제에 대한 더

많은 관심과 노력을 요청하고 있다고 하겠다.

여기서는 다음과 같이 몇가지 후속연구의 방법을 제안하고자 한다. 첫째, 한 대학의 속한 두 기관, 예를 들면 도서관과 부속병원, 혹은 도서관과 전산원의 문화를 다섯 차원으로 나누어 비교해 보는 질적 연구, 둘째, 현직 사서를 대상으로 하여 사서직 문화의 직무관련 가치들과 직업 선택의 이유를 살펴 보는 전국적인 규모의 가치 설문조사, 셋째, 전문직 교육에서 전수되는 직업문화를 살펴보기 위하여 문헌정보학과와 예를 들면 경영학과 학생들을 설문조사하고 면담하는 복합연구, 넷째, 새롭게 시작하는 도서관을 대상으로 그 문화 형성 과정을 관찰하는 연구, 다섯째, 신규직원 임용 과정을 관찰하여 어떤 가치들이 바람직한 후보자를 선정하는 기준이 되는가를 살펴보는 연구, 그리고 마지막으로 서로 다른 관종의 도서관 문화, 예를 들면 기업체 도서관과 공공도서관의 조직문화를 비교하는 연구를 가능한 후속연구로 제안한다.

〈부 록〉

면담지침

들어가는 질문

선생님의 도서관 경력에 대해 간략히 말씀해 주십시오. 또 도서관 직원이 되신 계기와 이 직업에 계속 머무르기로 결정한 계기는 무엇이었는지에 대해서도 말씀해 주십시오.(3분)

설문지를 작성하실 때 사서직의 이미지를 묘사하는 형용사 세 개를 골라 주셨던 것을 기억하실 것입니다. 왜 그런 형용사들을 골랐는지 설명해 주십시오.

주요 질문(첨부된 설문조사 결과의 요약을 읽은 후)

1. 최근에 집단적 의사결정 과정에 참여하신 적이 있으십니까? 있다면 그 중 한 두 개 정도에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

주요 이슈는 무엇이었습니다?

조직문화의 관점에서 전체 과정이 만족스럽게 진행되었습니다?

그 중 마음에 들었던 부분과 들지 않았던 부분은 각각 어떤 것이었습니다?(10분)

2. 도서관 직원들 중 “바람직한” 직원과 “바람직하지 않은” 직원을 어떻게 구분하시겠습니까?

이 도서관이나 다른 조직의 다른 사람들도 이 구분에 동의하리라고 생각하십니까?

선생님의 구분이 이 도서관에서 수행평거나 승진정책에 적용하는 기준과 일치한다고 생각하십니까?(10분)

3. 설문조사 결과의 요약을 읽으면서 가장 먼저 어떤 생각이 떠올랐습니까?

조사결과에 반영되어 있는 현상에 어떤 이름을 붙이시겠습니까?

그 현상에 권리를 주장하지 않음(unassertiveness)이나 여성적임(femininity)이라는 이름을 붙여도 되겠습니까? 그리고 그 이유는 무엇입니까?(3분)

4. 다른 도서관, 예를 들어 다른 주에 있는 도서관이나 공공 도서관이나 특수 도서관 등 다른 유형의 도서관에서 설문조사를 했다면 그 결과가 달라졌을 것이라고 생각하십니까?(3분)

5. (가설적인 이름입니다만) 권리를 주장하지 않음/여성적임이 선생님의 직장 생활과 이 도서관의 조직문화에 어떤 영향을 미치고 있습니까? 또 집단 의사결정 과정에는 이런 문화적 성향이 어떤 영향을 미치고 있습니까?(10분)
6. 직장에 모인 사람들의 성향이 그 일터의 분위기를 만든다고 생각하십니까, 아니면 조직의 특성과도 같은 상황적 요인들이 사람들의 행위나 사고, 감정에 영향을 미친다고 생각하십니까?(10분)

마무리 질문

선생님께서 이 면접에 자원한 특별한 이유가 있습니까?
 면접을 마치기 전에 특별히 덧붙이고 싶은 말씀이 있다면 말씀해 주십시오.
 혹시 면접을 한 번 더 하게 되더라도 응해 주실 의향이 있으십니까?

설문조사 결과의 요약

* 총 314부가 배포되어 197명(62.73%)이 조사에 응답하였고 이 중 41명이 면접에 자원하였습니다. 대개 8명 정도의 응답자에 대해 면접을 실시할 예정입니다.

* 이상적인 직업의 선택할 때의 고려사항으로 응답자들은 대개 개인적 삶의 질(개인적 삶을 즐길 수 있는 충분한 시간, 살기 좋은 거주지역, 직업 안정성)과 관련된 항목들을 좀 더 가치적인 성공의 지표(승진, 고소득, 선도적인 조직에서 일하는 것)에 관련된 항목들 보다 더 선호하는 경향을 보였습니다. 이러한 경향은 성별이나 경력, 직위 등에 따른 소집단 구분과 상관없이 비교적 일관되게 나타났습니다. 이는 도서관 직원들을 대상으로 한 다른 연구의 결과와도 상당히 유사한 결과입니다. 그러나 같은 설문조사 도구를 사용해 도서관이 아닌 다른 비영리 조직의 구성원을 연구한 결과와는 크게 틀리는 것이기도 합니다.

	세천년 직원*	미국경영대학생*	IBM 직원**	팔스버그 고위간부 세미나 참가자**
개인시간	1(1.69)	7(1.73)	9(2.08)	6(2.06)
거주지역	4(1.95)	9(1.77)	10(2.17)	7(2.22)
직업안정성	6(2.04)	10(1.9)	8(2.06)	10(2.52)

직업선택의 이유

개인적 삶의 질

숫자는 각 항목의 서열을 나타내며 괄호 속의 숫자는 평균 점수임.

* 괄호 안의 수는 1-5사이 응답의 평균값, 괄호 밖의 숫자는 총 18 항목 중 각 항목이 선호된 순위.

** 서열은 12 항목 중의 순위임

	새천년 직원	미국 경영대학생	IBM 직원	왈스버그 고위간부세 미나 참가자
승진	11(2.31)	1(1.45)	6(1.97)	8(2.41)
수입	14(2.44)	6(1.73)	5(1.95)	11(2.65)
선도적 조직	18(3.15)	14(2.5)	2(2.57)	12(2.92)

가시적인 성공의 지표

* 새천년 도서관의 직원들은 상사와의 관계가 비교적 평등하다고 생각하는 것으로 나타났습니다 (낮은 권력 격차). 또 성차에 따라 직무역할이 달라진다고 보지 않으며, 물질적 성공보다는 삶의 질을 더 중요하게 생각하고 있습니다(낮은 남성성/높은 여성성).

* 응답자들에게 사서직의 이미지를 묘사할 수 있는 세가지 형용사를 쓰게 한 결과 총 250개의 서로 다른 형용사가 제시되었습니다. 그 중 49개가 도서관 직원들의 성향을 나타내는 것으로 범주화되었습니다(표 2 참조). 도서관 직원의 성향을 나타내는 이 형용사들을 다시 “권리를 주장하지 않음”과 “질서에 대한 강조”로 이름 붙여 구분하였습니다. 형용사를 선택하는 데 있어서도 성차나 다른 인구학적 변인들에 따라 의미있는 차이가 보이지는 않았습니다.

도서관 직원들의 성향을 묘사하는 형용사

* 괄호 안의 숫자는 각 형용사의 빈도를 나타내는 것임.

UNASSERTIVENESS

passive (2)	old-fashioned (3)
introverted (1)	traditional (2)
mEEK (1)	conservative (2)
servile (1)	antiquated (1)
unassertive (1)	behind-the-times (1)
lame (2)	stuffy (1)
timid (2) old (1)	
lukewarm (1)	
tepid (4)	female (1)
staid (2)	feminine (1)
sedentary (1)	female-dominated (1)
quiet (15)	
silent (1)	
reserved (3)	
sedate (2)	
repressed (1)	
calm (4)	
cautious (1)	

EMPHASIS ONORDER

orderly (3)	precise (2)
organized (3)	accurate (2)
organizing (1)	fussy (2)
structured (1)	meticulous (1)
	nit-picky (1)
rigid (1)	uptight (1)
strict (1)	pedantic (1)
stiff (1)	bureaucratic (2)
persistent (1)	
tenacious (1)	honest (2)
compulsive-	integral (1)
obsessive (1)	

참 고 문 헌

- 윤혜영. 2000. 대학도서관 조직문화에 관한 연구. 『한국문헌정보학회 학술발표논문집』, 10: 103-118.
- Allen, B. 1995. "Academic information services: A library management perspective." *Library Trends*, 43: 645-662.
- Bangert, S. R. 1997. "Values in college and university library mission statements: A search for distinctive beliefs, meaning, and organizational culture." *Advances in Librarianship*, 21: 91-106.
- Barker, J. W. 1995. "Triggering constructive change by managing organizational culture in an academic library." *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 19: 9-19.
- 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: 8-13. Greenwich, CT: JAI Press.
- Birdsall, W. F. 1994. *The myth of the electronic library: Librarianship and social change in America*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Bloor, G., & P. Dawson. 1994. "Understanding professional culture in organizational context." *Organizational Studies*, 15: 275-295.
- Chatman, J. A., & K. A. Jehn. 1994. "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?" *Academy of Management Journal*, 37: 522-553.
- Cresswell, J. W. 1994. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ebers, M. 1995. "The framing of organizational cultures." *Research in the Sociology of Organizations*, v. 13: 129-170. Greenwich, CT: JAI Press.
- Forsman, R. B. 1990. "Incorporating organizational values into the strategic planning process." *Journal of Academic Librarianship*, 16: 150-153.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kluckhohn, C., & H. A. Murray. 1948. *Personality in Nature, Culture, and Society*. New York: Knopf.
- Kluckhorn, F. R., & F. L. Strodtbeck. 1961. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Lee, S. 2000. *Organizational Culture of an Academic Library*. Ph.D. diss., The University of Texas at Austin.

- Lee, T. W. 1998. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lincoln, Y., & E. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Marshall, C., & G. B. Rossman. 1999. *Designing Qualitative Research*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, J. P. 1994. "The relationship between organizational culture and environmental scanning." *Library Trends*, 43: 170-205.
- 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.
- Pfeffer, J. 1997. *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*. New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Phillips, M. E. 1990. *Industry as a Cultural Grouping*. Ph.D. diss., Univ. of California, Los Angeles.
- Raber, D. 1995. "A conflict of cultures: Planning vs. tradition in public libraries." *RQ*, 35: 50-63.
- Rousseau, D. M. 1990. "Assessing organizational culture: The case for multiple methods." In B. Schneider. Ed. *Organizational Climate and Culture*: 153-192. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rubin, H. J., & I. S. Rubin. 1995. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Samuels, A. R. 1982. "Planning and organizational culture." *Journal of Library Administration*, 2: 145-148.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schulman, S. 1997. "Consensus and the politics of change." *Information Today*, 1: 46.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shaughnessy, T. W. 1988. "Organizational culture in libraries: Some managerial perspectives." *Journal of Library Administration*, 9: 5-10.
- Sonnenstuhl, W. J., & H. M. Trice. 1991. "Organizations and types of occupational communities: Grid-group analysis in the linkage of organizational and occupational theory". *Research in Sociology of Organizations*, v. 9: 295-318.
- Tashakkori, A., & C. Teddlie. 1998. *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thou-

- sand Oaks, CA: Sage.
- Trice, H. M. 1993. *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Van Maanen, J., & S. Barley. 1984. "Occupational communities: Culture and control in organizations." In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research on organizational behavior*, v. 6 (pp. 287-365). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williamson, J. B., D. A. Karp, J. R. Dalphin, & P. S. Gray. 1982. *The research craft: An introduction to social research methods* (2nd ed.). Boston, MA: Brown.