

# 미래도서관을 위한 학습조직 적용에 관한 연구

## A Study on the Application of Learning Organization for Future Libraries

최상기, 전북대학교 문헌정보학과

Choi Sang Ki, Dept. of Library & Information Science, Chonbuk National University

21세기 경쟁사회에서 도서관은 경쟁력을 확보하기 위한 대비가 필요하다. 미래 지식정보사회에서도 도서관이 본연의 역할과 기능을 수행할 수 있도록 조직의 변화와 경영혁신이 요구된다. 학습조직은 도서관이 지향해야 할 이상적인 조직체제일 것이다. 본고는 학습조직의 개념과 특징, 학습조직구축법에 관하여 살펴보고, 도서관에서 학습조직을 구축하는 방법과 이와 관련지어 고려해야 할 문제에 관하여 논의하였다.

### 1. 서론

현재 사회는 무한경쟁, 고객만족, 변화와 혁신을 특징으로 한다. 이는 21세기 사회에서도 계속될 것이다. 이러한 시대적 상황은 사람들로 하여금 절박한 위기의식을 느끼도록 강요한다. 그리하여 그것은 개인이나 조직으로 하여금 곧 닥쳐올 위기를 타개하고 극복할 수 있는 새로운 사고와 가치체계를 정립하고, 자기혁신의 전략과 방법을 모색할 것을 요구한다.

도서관이라는 조직도 이러한 위기적 상황에서 예외가 될 수 없다. 도서관도 외부환경변화에 능동적으로 대처하여 경쟁력을 갖출 수 있는 능력을 확보하는 것이 요구되는 것이다. 이러한 능력은 조직의 전구성원이 더욱 신속하게, 더욱 광범위하게, 더욱 심층적으로 배울 수 있는 능력을 지니고 있느냐에 따라 결정된다. 조직의 학습력은 생존차원을 넘어 조직이 지속적으로 성장발전하는 데 가장 중요한 요건인 것이다.

도서관은 지식정보를 관리하는 조직이다. 그러므로 도서관은 외부의 지식정보를 신속하게 입수하여 이를

새로운 지식으로 창출하고, 전조직원이 공유하며, 나아가 업무에 즉각 적용하는 활동을 반복적으로 전개하는 학습조직으로의 전환이 더욱 필요할 수 있다. 학습조직은 21세기 미래 조직이 구축해야할 가장 이상적인 조직의 모습으로 비쳐지고 있다. 미래 도서관이 변화에 적응하여 경쟁력을 확보하기 위해서는 조속히 학습조직으로 전환하는 것이 바람직할 것이다. 현재 미국에서는 도서관에 학습조직을 적용하려는 연구가 수행되고 있기도 하다(Phipps 1993 ; Worrell 1995).

본고는 도서관이 학습조직을 구축하는 것이 필요하다는 인식 하에, 학습조직의 개념과 특징, 학습조직의 구축절차에 관하여 살펴보고, 도서관에서 학습조직을 구축하는 방법과 그와 관련지어 고려해야 할 문제에 관하여 논의하고자 한다.

### 2. 학습조직의 의의

학습조직은 서구 산업계에서는 90년대 후반부터 이미 유행하고 있다. 학습조직이라는 용어는 Garratt(1987)

과 Hayes, Whell-wright와 Clark(1988)등이 처음 사용하기 시작했다. 그러나 학습조직이 변화시대의 이상 조직형으로 자리잡게 된 것은 Senge(1990)가 시스템이론에 입각하여 학습조직을 논의하면서부터라고 할 수 있다(박광량 1996, 74).

Senge(1990)는 “학습조직이란 종업원들이 진정으로 원하는 욕구를 끊임없이 창출시켜주는 조직, 종업원들의 창의적 사고양식을 새롭게 전향시켜주고 확장시켜주는 조직, 집단적인 열망으로 가득찬 조직, 종업원들이 함께 학습하는 방법을 지속적으로 학습하는 조직”이라고 정의하였다

Pedler등(1991)은 학습조직을 모든 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직으로 정의하였다.

이러한 학습조직의 개념정의에서 학습조직의 특징을 다음과 같이 추출할 수 있다.

첫째, 학습조직은 성격이 다른 두 가지 학습활동, 즉 적응적(adaptive learning)과 생성적 학습(generative learning)의 의미를 동시에 포함하고 있다는 점이다.

둘째, 학습조직은 외부 특정 전문가를 중시하기보다는 조직구성원 모두가 맡은 분야의 전문가가 될 수 있도록 제도적인 도움을 제공해 준다.

셋째, 학습조직은 공식적이거나 정규적으로 이루어지는 교육/훈련활동보다 비공식적이거나 비정규적으로 이루어지는 조직구성원들의 자발적 학습활동을 강조한다.

넷째, 학습조직은 학습행위의 특수한 성격으로 말미암아 주체적, 자발적으로 구축될 수밖에 없다.

다섯째, 학습조직은 일정한 활동을 한 이후에 특정 시점에서 종료되는 경영혁신 기법이 아니라는 점이다.

여섯째, 학습조직의 기본정신은 인간존중을 통한 생산성 향상에 있다(유영만 1995 ; 박광량 1996).

### 3. 학습조직의 구축

학습조직을 구축한다는 말은 첫째, 조직원의 마인드나 사고방식과 학습전략을 포함하는 사람차원, 둘째, 학습조직 구축과정을 촉진시키는 문화적 차원, 셋째, 조직구조 및 운영방식을 포함하는 경영관리 차원, 넷째, 학습활동의 촉매제 역할을 하는 테그놀로지 차원에서 병렬적인 노력을 의미한다(Marquardt 1997).

Senge(1990)는 그의 저서 “The Fifth Discipline”에서 학습조직의 구축에 필요한 기반을 다음의 다섯 가지로 제시하였다.

첫째, 자아완성(Personal Mastery) : 자신의 비전과 현재 상태 사이에 존재하는 갭을 배우기 위해 끊임없는 학습활동을 전개함으로써 삶의 전반에 걸쳐 전문가적 수준이 되는 것을 말한다. 이는 개인적인 비전을 지속적으로 명료화하고 심화시키는 데서 출발한다. 이는 학습조직의 필수적인 초석이다.

둘째, 사고모형(Mental Model) : 학습조직 구축을 위한 철학적 기반을 말한다. 이것은 현실인식과 행동양식에 영향을 미치는 기본가정, 일반화된 인식기반, 그리고 인지적 심층구조를 의미한다.

셋째, 공유비전(Shared Vision) : 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 왜 중요한 것인지에 대해 모든 조직원들이 공감대를 형성하는 것을 말한다. 비전의 창출과 공유는 학습조직을 구축하는 데에 절대적으로 요구되는 전제조건이다. 리더십은 비전을 창조하고 공유하는 핵심이다.

넷째, 팀학습(Team Learning) : 조직공통의 목적을 달성하기 위하여 조직구성원 모두가 개인적인 전문성을 조화시킬 수 있는 학습을 말한다. 팀학습의 핵심적인 요소는 대화와 토론문화의 정착이다. 각 개인이 아닌 팀이 미래의 성공적인 조직에 핵심이 된다.

다섯째, 시스템 사고(Systems Thinking) : 현상을 부분적으로 보기보다는 전체적으로 보고, 전체에 포함된 부분들 사이의 역동적 관계를 이해하며, 이 관계가 불규칙하게 변화하는 과정을 포착하기 위한 사고양식인 동시에 문제해결기법이라고 볼 수 있다. 시스템적 사고는 단편적인 사태에 대해 수동적으로 대응하거나 분석하는 접근방법이 아니라 행위유형이 복잡하게 얽혀 있는 구조적 복잡성을 통찰할 수 있는 사고양식이다.

학습조직을 구축하는데는 여러 가지 장애물이 존재한다. Senge(1990)는 특정조직이 학습활동을 하지 못하는 조직의 학습 무능력과 관련하여 일곱 가지의 신화를 지적하였고, Marquardt & Reynolds(1994)는 학습조직 구축의 어려움을 다음과 같이 토로하였다.

첫째, 학습조직으로 전환되기 위해서는 업무 및 업무 환경 재설계와 조직구조 재편, 조직운영 정책재고 등과 같은 조직전반에 대하여 근본적인 변환을 해야 하는 어려움이다.

둘째, 학습에 대한 조직차원의 장애요인이다. 경직된 관료적 조직구조, 경쟁적 조직 분위기, 원활하지 못한 커뮤니케이션, 빈약한 리더십, 비효율적인 정보공유 등의 조직 상태가 학습을 방해한다.

셋째, 조직의 미흡한 학습능력이다. 조직활동의 결과를 비판적으로 해석하고 성찰할 수 있는 능력의 부족, 학습결과를 업무활동에 직접 적용하고 새로운 지식을 창출하며 이를 조직 전체에 전파하고 보급할 수 있는 능력의 부족, 새로운 아이디어나 접근방법을 직접 실행에 옮기는 실험정신과 실천력의 부족 등이 포함된다.

한편, 유명만(1995)은 학습조직 구축을 위한 전략을 다음과 같이 단계별로 제시하고 있다.

가. 준비단계 : 학습조직을 구축하기 위한 전사적 합의를 도출하는 단계로 학습조직 구축의 절박한 위기의식을 공유하는 것이 목표다.

- 1) 전담 태스크포스팀 구성과 변화매개자 양성
- 2) 학습조직 구축의 필요성과 장점 홍보를 통한 인식 공유
- 3) 각종 세미나 및 워크숍 참가와 벤치마킹 활동의 전개
- 4) 학습조직 진단척도의 개발 및 처방

나. 토대형성 및 구축단계 : 장기 마스터 플랜에 따라 학습조직을 구축하기 위한 토대를 형성하고 실제로 조직 내부에 구축하는 단계

- 1) 전 조직원의 학습인화
- 2) 학습조직 교육과정 설계 및 기반교육
- 3) 새로운 가치체계 및 기업문화 재구축 전략: 지속적인 반복적 학습활동의 체질화 전략
- 4) 조직구조의 변경 : 조직건축 또는 조직 재설계
- 5) 정보의 입수와 전파 및 공유를 위한 하드적 접근 : 정보 채널과 메커니즘 및 시스템 구축방안

다. 학습활동의 습관화, 체질화 단계 : 지속적 변환, 적용 및 성찰단계

궁극적으로 학습조직을 구축하기 위해서는 학습 공동체를 가능하게 만들어 주는 다양한 기반과 여건을 조직 내외적으로 마련해야 한다. 학습조직 구축을 위한 기반과 요건은 조직 구성원이 습득해야 할 지식이나 기술에 해당하는 측면과 제도적 정책적으로 지원이 확보되어야 할 측면을 동시에 포함한다. 이는 위에서 살펴보았던 학습조직 구축에 따르는 장애요인을 제거하는데에도 도움이 될 수 있을 것이다.

#### 4. 도서관의 학습조직 구축 방법

현 사회의 급격한 환경변화와 21세기 지식정보사회의 창조력증대는 도서관이 체계적 학습조직으로 전환해야 하는 당위성을 시사하고 있다. (Marquardt, 1977)는 학습, 조직, 사람, 지식, 기술적 기본요소가 포함된 체계적 학습조직의 모형을 제시한 바 있다. 본 장에서는 이 모형을 도서관에 적용하는 측면에서, 학습기본요소의 하나인 학습 수준을 단계별로 시행하는 방법에 관하여 살펴보고, 그리고 도서관에서 학습조직을 구축하기 전에 선행해야 할 내용으로 조직기본요소와 기술기본요소에 관하여 살펴볼 것이다.

학습의 수준에서 개별학습은 조직 내부에 있는 구성원들의 개인차원에서 전개되는 모든 배움의 활동을 말한다. 집단 또는 팀학습은 집단내 및 집단에 의하여 수행되는 지식, 기술 및 능력의 증가를 말한다. 그리고 조직학습이란 개별적 학습결과가 조직차원으로 승화 발전된 학습형태를 말한다. 따라서 학습조직은 구축된 최종 결과물이 아니라 조직 구성원에 의한 지속적인 학습과정으로 이해된다.

도서관에서 학습조직을 구축할 때 학습의 수준을 단계별로 시행하는 단계별 학습을 고려할 수 있다. 단계별 학습은 조직구성원의 개별학습으로부터 시작하여 집단학습(팀학습)을 거쳐 조직학습으로 발전하는 일련의 단계로 구성된다. 단계별 학습은 조직학습의 기본인 개인의 학습을 기본토대로 하여 점차 조직 전체로 확대하기 때문에 학습조직을 구축하는데 효율적일 것이다.

단계별 학습을 채택할 때 학습의 내용에 관하여 살펴보면, 개별학습단계에서는 사서가 개별적으로 주제지식과 정보기술에 대해 학습하는 것을 고려할 수 있다. 디지털도서관의 사서에게 필수적으로 요구되는 자질은 정보를 지식형태로 편집 가공할 수 있는 그 분야의 주제 지식과 디지털정보의 처리에 관한 정보기술로 예측되기 때문이다. 이들은 미래지식정보사회에서 디지털도서관의 사서가 갖추어야 할 기본적인 자질일 것이다.

팀학습단계에서 학습은 각 팀별로 업무에 관련된 지식 및 정보를 수집하고 새로운 지식으로 창출하여 축적한 후 이를 공유하여 업무에 활용할 수 있도록 하는 것이다. 여기에서는 팀업무에 필요한 도서관의 경영관련 통계데이터와 각종 외부정보 및 지식을 자발적으로 수

집하는 활동이 강조되며 팀워크가 중요하다.

조직학습단계에서는 도서관의 지속적인 향상을 위해 개별적 학습과 팀학습을 바탕으로 그 학습결과가 조직 차원으로 승화 발전되도록 하는 것이다. 여기에는 권한 이양, 업무의 질적, 양적 통합을 통하여 자유로운 학습 공간을 창출하는 것이 필요하다.

도서관에서 학습조직을 체계적으로 구축하고자 할 때 선행해야 할 일이 있다. 그것은 학습조직을 전개할 수 있는 조직으로 도서관의 조직을 재편성하고, 지식을 획득, 창조, 활용할 수 있도록 정보기술을 확충하는 일일 것이다.

학습조직은 구성원이 자발적으로 학습할 수 있는 조직문화의 조성이 반드시 필요하다. 이는 조직구성원에게 업무의 권한을 이양하고, 책임자율경영을 시행하고, 구성원간의 대화가 활성화되었을 때 가능하다. 이를 위해 도서관의 조직을 수평적 팀제로 전환하는 것이 요구된다. 과거의 관료형 조직으로는 학습조직의 구축은 불가능하기 때문이다. 물론 여기에는 조직구성원에게 비전을 제시하고 조직문화를 변화시키려는 의지와 실천력을 가진 리더가 있어야 할 것이다.

그리고 조직의 학습활동을 촉진시키기 위해서는 날로 증가하는 디지털형태의 지식정보를 원활하게 수집, 가공, 처리하고, 지식정보로 창출하고 공유하며 이를 업무에 활용할 수 있도록 첨단정보기술을 확충하는 것이 필요할 것이다.

## 5. 결론

이상에서 살펴본 바를 통하여 도서관에서 학습조직을 구축하고자 할 때 반드시 반영해야 할 절차를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 도서관 직원들이 학습조직의 필요성을 인식하고 공감대를 형성하도록 한다. 둘째, 도서관 조직의 문화를 학습조직이 지속되도록 변화시킨다. 셋째, 도서관 조직의 구조를 수평적 조직으로 전환한다. 넷째, 각 도서관은 자관에 적합한 학습프로그램을 개발하고 실행한다.

21세기 미래도서관이 본연의 역할을 충실히 수행하기 위해서는 고객만족을 지향한 학습조직으로 전환하는 것은 불가피할 수 있다. 미래에 대비하기 위하여 각 도

서관들은 당장 개별학습부터 시작하는 것이 필요하다. 도서관이 개별학습의 분위기를 조성하고, 학습을 촉진시키므로써 학습조직의 토대를 마련할 수 있을 것이다. 우리가 명심해야 할 한 가지 분명한 점은 학습하지 않는 개인, 조직, 국가는 미래사회에서는 살아남지 못한다는 사실이다.

## [참고문헌]

- 박광량(1996). "조직 학습, 학습조직, 그리고 학습인", 학습조직의 이론과 실제, 서울:삼성경제연구소, 71-101.
- 유영만(1995). 지식경제 시대의 학습조직:한국기업의 학습조직 구축방안, 서울:고도컨설팅그룹.
- 최상기(1998). "대학도서관의 경쟁력 강화방안", 국립대학도서관보, 제16집, 5-14.
- Marquardt, M.(1997), Building the learning organization, 유영만 편역, 초학습조직 구축법, 서울:창현출판사.
- Marquardt, M. & Reynolds, A.(1994). The global learning organization:Gaining competitive advantage through continuous learning. New York, NY:IRWIN.
- Pedler, M, Burgoyne, J. & Boydell, T.(1991). The learning company: A strategy for sustainable development, London: McGraw-Hill.
- Phipps, S.E.(1993). "Transforming Libraries into Learning Organizations-The Challenge for Leadership", Journal of Library Administration, 18, 3/4. 19-37.
- Senge, P.M.(1990). The fifth discipline: The art and practice of building learning organization, New York, NY: Doubleday.
- Worrell, D.(1995). "The Learning Organization: Management Theory for the Information Age or New Age Fad?", The Journal of Academic Librarianship, 21(september), 351-357.