

도서관조직 혁신과 학습조직이론

Innovation in Library Organization and the Principles of the Learning Organization

홍현진, 전남대학교 문헌정보학과

Hyun-Jin Hong, Dept. of Library and Information Science, Chonnam Univ.

환경의 급격한 변화속에서 혁신할 수 있는 조직의 능력이란 조직의 생존을 의미한다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 최근에 총체적인 혁신전략으로서 각광 받고 있는 학습조직이론을 도서관조직의 새로운 혁신기법으로 제시하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 학습조직의 개념정립과 학습조직 등장 of 시대적 배경, 그리고 학습조직의 구축요소와 구축단계와 함께 최근의 학술도서관의 재조직 경향과 학습조직이론간의 관련성에 대해 논하고 있다. 단, 본 연구는 앞으로 전개될 경험적 연구의 기초로서 개념의 변별 타당도 확보 차원의 이론 연구라고 할 수 있으며, 앞으로 다양한 학습조직 구축방법 등을 활용하여 실제로 도서관들을 진단하고 이들을 학습조직으로 전환시키는 사례연구들이 뒤따라야 할 것이다.

1. 서론

현대사회는 조직사회라 할만큼 수많은 조직들이 생성·변화·소멸하고 있다. 제 4의 물결, 창조화·정보화·네트워크화·지식사회·인간의 창의와 개성이 중시되는 사회·3C(Customer, Competition, Change)의 시대 등으로 요약되는 21세기 사회변화는 필연적으로 경영환경의 변화를 초래한다. 이러한 맥락에서 급변하는 환경에 조직이 어떻게 대처할 것인가에 대한 여러 가지 논의가 있어 왔다. 즉 변화하는 환경이란 무엇인지, 변화는 어떻게 나타날 것인지, 그러한 환경에 조직이 대처할 구체적인 방안은 무엇인가가 조직의 관심거리로 논의되어 왔다.

이러한 필요에서 조직은 TQM(Total Quality Management), 벤치마킹, 고객만족경영, 시간관리운동, 성과중시경영, 시간중심경영, BPR(Business Process Reengineering) 등의 경영혁신 관련 이론이나 기법 등을 도입하였다.

그러나 단기간에 가시적인 효과를 거둘 수 있는 이와 같은 경영혁신기법만으로는 장기적인 조직 전체의 변화를 가져올 수 없다는 인식이 확산되면서 새로운 측면에서의 총체적인 경영혁신 전략을 모색하게 되었는데, 이러한 노력의 일환으로 등장한 전략이 바로 학습조직이다. 학습조직이란 모든 구성원들의

학습을 촉진하고 계속적으로 자신을 변혁시켜 나가는 조직을 말한다(Garvin, 1992). 이와 같은 학습조직은 BPR이나 벤치마킹처럼 정형화된 프로그램을 갖고 단기간의 효과를 추구하기보다는 일상 업무를 수행하면서 조직환경에 적응하고, 주도해 나가는 환경적응력과 창조성 향상의 과정으로 장기적으로는 조직 성과를 향상시키는 중요한 특성이 있다.

환경의 급격한 변화 속에서 혁신할 수 있는 조직의 능력이란 조직의 생존을 의미한다. 도서관도 다른 조직체들처럼 그 자체의 조직에서 문제점을 확인하고 혁신적인 해결책을 취할 수 있는 능력을 필요로 한다.

그러나 도서관에 관한 조직적인 연구는 일반 조직에 관한 비교연구와 실험적 연구들에 비해서 훨씬 느리게 진전되어 왔다. 그러나 도서관들도 급속하게 변화하는 기술, 통합적인 도서관시스템의 구현, 재정문제, 이용자들의 요구변화 등 경제적인 그리고 기술적인 환경변화 등에 따라 부단히 평가되고 혁신되어야 한다.

이에 본 논문에서는 다음과 같이 세 가지로 요약되는 연구 목표를 설정하였다.

첫째는 학습조직의 배경과 제이론들을 정리함으로써 학습조직에 대한 이해를 넓히고, 둘째는 학습조직의 구축원리 및 제요소를 분석하여 학습조직 구축 단계를 모색하고, 셋째는 도서관계의 재조직 경향에 대한 분석을 통해,

도서관조직에 학습조직이론의 적용가능성에 대해 논하고자 한다.

2. 학습조직의 이론적 배경

피터 센게(Peter Senge, 1990)는 학습조직이란 '구성원들이 진정으로 원하는 결과를 창조하기 위한 능력을 계속적으로 확장하고, 새롭고 포용력있는 사고체계가 성숙되며, 집단적인 열망이 자유롭게 표출되고, 구성원들이 함께 학습하는 방법을 계속적으로 배우는 조직'이라고 정의하였다.

이와 같이 조직이 학습할 수 있다는 학습조직(Learning Organization)의 개념은 비교적 새로운 것으로, 그 기원은 1960년대로 볼 수 있다. 즉 가드너(J. Gardner)가 1963년 주장한 자기혁신(Self-Renewal), 손(D. Schon)이 1970년 주장한 학습시스템(Learning System) 등이 선구자적인 역할을 했다.

그 이후에도 학습조직에 대한 관심은 1978년 출판된 아지리스(C. Argyris)와 손의 '조직학습(Organization Learning)' 저서에서 큰 영향을 받았다. 그러나 1980년대 이전까지 학습조직 개념과 조직의 성과, 경쟁력을 연관시켜 인식한 조직은 거의 없었으며, 1980년대에 들어와서야 비로소 소수 영리조직들이 학습조직에 대한 개념 인식 및 이를 실제로 조직에 적용하기 시작하였다.

1980년대 후반부터는 페들러(M. Pedler), 보이델(T. Boydell), 버고인(J. Burgoyne) 3인이 공동으로 연구 및 현장적용을 활발히 하고 있으며, 애트우드(M. Attwood)와 비어(N. Beer)가 보건서비스에, 홀리(Holly)와 사우스워스(Southworth)가 학교에 조직학습 개념을 적용한 바 있다(Pedler, 1992).

최근에는 학습조직에 대한 관심이 전 세계적으로 확산되고 있으며, 전세계의 많은 조직이 학습조직 구축에 참여하기 시작했는데, 이에 결정적 역할을 한 사람이 피터 센게이다. 그는 1990년 발표한 '제5수련(The Fifth Discipline)'과 1992년의 '제5수련 실무지침서(The Fifth Discipline Fieldbook)'를 통해 학습조직의 개념 정리, 실행전략과 구체적인 방법론을 제시하여, 많은 학자들과 학습조직 실천자들에게 커다란 영향을 미치고 있다.

3. 학습조직의 구축과정

3.1 학습조직의 구축요인

이와 같이 학습조직의 구축을 위한 많은

요인들은 센게(1990)의 5가지 주요차원에 의하여 집대성되었으며 이러한 차원을 실행함으로써 학습조직을 구축할 수 있다고 제시하고 있다. 센게의 5가지 주요 학습조직 구축차원은 비전의 공유(Shared Vision), 팀 학습(Team Learning), 사고모형(Mental Model), 자아의 완성도(Personal Mastery) 그리고 시스템 사고(System Thinking)이다. 이 중 비전의 공유는 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 왜 중요한 것인지에 대해 모든 조직원들이 공감대를 형성하는 것이다. 팀 학습은 조직공통의 목적을 달성하기 위해 구성원 모두가 개인적인 전문성을 갖추어야 할뿐만 아니라 이를 조화시킬 수 있도록 하기 위해서 필요한 것이다. 사고모형이란 현실인식과 행동양식에 영향을 미치는 기본가정이며 일반화된 인식기반이다. 자아의 완성도란 개인이 진정으로 지향하는 근본적이면서도 본질적인 가치의 돌출을 위하여 자기능력을 지속적으로 명료화하고 심화시키는데서 출발한다. 그리고 시스템 사고란 부분적인 현상이나 정적인 한 현상을 보기보다는 전체를 보고, 전체에 포함된 부분들 사이의 역동적 관계를 이해하며, 이 관계가 불규칙하게 변화하는 과정을 포착하기 위한 사고양식인 동시에 문제해결 수단이다.

마퀴츠(M. Marquardt)는 학습조직은 지식과 학습흐름의 극대화를 위해서 팀 협동과 거의 통제가 없는 수평적이고 합리적인 구조가 가장 효과적이라고 하였다(1997, 182-186). 그리고 학습조직은 부서별 장벽이 없는 유동적이며 경계선이 없는 구조를 특성으로 하며 경계선이 있으면 그만큼 지식의 흐름이 방해받고 개인 및 집단을 격리시키고 선입견과 불신, 편견을 강화하는 경향이 있다고 하였다. 또한 효과적인 학습조직은 조직내부와 외부의 자원을 공유하기 위하여 외부조직과 네트워크를 구축하고 내부학습을 위한 네트워크를 활용해야 함을 강조하고 있다.

윅(C. Wick)과 리온(L.S. Leon)은 성공적인 학습조직을 만들기 위해서는 다음과 같은 요소들이 포함되어야 한다고 지적하고 있다; 즉 (1) 명확히 정의된 비전을 가진 리더, (2) 구체적이며 측정 가능한 행동계획, (3) 신속한 정보의 공유, (4) 창의성, (5) 집행능력이 요구된다는 것이다(1993, 299-311).

3.2 학습조직의 구축단계

학습조직이 성공적으로 운용되기 위해서는 성공적인 조직변화의 과정을 거쳐야 하는데 이는 레빈(K. Lewin)이 제시한 조직변화의 3

단계 모형과 기본적 내용이 같다.

1) 제 1단계: 준비단계

이 단계는 레빈이 제시한 해빙단계(Unfreezing)에 해당되는 것으로 말 그대로 변화를 준비하는 단계이다. 특히 초기에 있어 학습문화의 구축 및 제반환경 조성까지는 상명하달(Top-down)식의 형태를 중심으로 한다. 왜냐하면 학습조직이 궁극적으로 자율적, 수평적 구조 및 행동을 추구하지만 이를 위해서는 결과적으로 조직전반의 하부구조, 문화구조변화가 필수적이고 이는 광범위한 경영자원의 활용을 필요로 하기 때문에 추진 초기에 특히 최고경영진의 참여와 지원이 중요하다. 학습조직의 구축은 광범위한 조직변화 작업인 관계로 초기단계에는 특히 이에 대한 비전 설정이 필수적이며, 현실의 실제모습(진단)과 바람직한 미래상태에 대한 비전간의 격차에 대한 인식을 조직구성원들에게 시키는 것이 필수적이다.

2) 제 2 단계: 변화단계

두 번째 단계는 학습조직적 행태를 조직에 실천해 가는 변화 단계이다. 이 단계에서는 일단 조직내에 비전이 전파, 공유되고 인적, 조직적 추진기반이 갖추어지면 이제부터는 상명하달식 보다는 집단을 중심으로 하여 중·간수준에서 아래위로(Middle-up, Middle-down) 혁신의 물결을 퍼뜨려나가는 GOMUD법(박광량, 1994)으로의 선회가 필요하며 이후에 성숙단계로 접어들수록 아래에서 위로의 접근이 유리해진다. 이와함께 GOMUD법의 현장 적용을 책임지고 수행할 변화담당자를 전체 인원의 10%정도 양성하여 단위조직에 투입하여야 한다. 이 단계에서 요구되는 핵심활동 중 하나가 바로 이 변화담당자(Change Agent)들의 역할이다. 이들은 조직구성원들의 행태변화를 촉진시키고 그들이 스스로 문제해결을 할 수 있도록 도와주는 역할을 하게 된다.

3) 제 3단계: 재결빙단계

재결빙(Refreezing) 단계는 변화과정에서 형성된 새로운 가치관과 태도 및 실제행동을 강화시킴으로써 영구적인 행동패턴으로 정착시키는 단계이다. 이 단계에서는 학습조직 성취 정도가 측정되어야 하고 학습조직의 성과도 가시적으로 나타나야 한다. 즉 정기적 조직진단을 통해 학습조직화 정도의 변화 추세를 점검-환류하고 1차 진단에서 설정한 학습조직의 성과 목표치에 대해서는 반감기 곡

선이나 학습곡선 등을 적용하여 그 성취여부를 분석하여야 한다(Garvin, 1993).

4. 학습조직으로서의 도서관조직

핍스(Phipps, 1993)는 세계의 '제5수련'의 아이디어를 요약하고 학습조직의 이론이 기술적인 변화에 직면한 학술도서관들을 변형하는데 있어서 유용할 것이라는 것을 제안한다.

클레어(St. Clair)와 피어슨(Pearson)은 도서관경영에 관해서 TQM이 조직학습을 용이하게 하는데 있어서 효과적인 도구라고 언급하면서, TQM은 조직의 사고와 학습능력을 확대시키는 수단으로서 질 경영의 계량화뿐만 아니라 조직의 학습능력을 향상시키기 위한 도구로서 응용되어야 한다고 하였다(1993).

아리조나 대학 도서관은 여러 가지 경제적인 요인과 급격한 기술적인 발전 등으로 인하여 재조직화가 이루어졌는데, 우선 개혁의 초기단계에 세계의 5가지 학습조직 구축요인 등에 대한 교육을 실시하였다고 하였다(Bender, 1997).

아리조나 대학도서관의 재조직의 기초가 되는 중심적인 개념들은 다음과 같은 것들을 포함한다: 이용자 중심, 계속적인 요구평가, 직원과 팀들의 권한부여, 데이터에 바탕을 둔 의사결정, 직원개발과 훈련, 그리고 끊임없는 변화와 개선 등이다.

모든 이러한 개념들은 공유된 비전에 기초를 두며, 도서관은 그 전체의 비전을 규명할 필요가 있다고 주장한다. 그리고 단지 그때서야 팀들과 팀 구성원들은 명백한 방향 감각을 가질 것이며, 재정자원이나 인적자원 등 모든 장벽들은 일단 공유된 비전이 설정되고 도서관에 의해서 채택되어지면 극복해 나갈 수 있을 것이라고 하였다. 즉, 개인의 비전을 통하여 조직의 비전을 확립할 수 있도록 모든 조직구성원들의 참여적인 관리경영 방식을 통하여 전체의 비전이 제시되어야 한다는 것을 보여주고 있다.

하바드대학 도서관에서는 지난 4년동안 공유된 가치, 비전, 그리고 조직문화를 바꾸는 것을 도서관혁신의 주요한 목표로 설정해왔다(Lee & Clack, 1996). 이 대학 도서관에서는 직원과 조직개발에 대한 태스크포스팀에 의해서 조직변화가 시작되었으며 이 팀에서는 장기간에 걸친 전략으로서 아래와 같은 네가지 사항에 역점을 두었다.

첫째, 미래에 대한 투자로서 직원개발에 대해 시간과 자원을 할당하는 것.

둘째, 새로운 문화와 가치에 있어서의 부수적인 변화를 창조하는 것. 즉, 조화와 통합, 협력, 확대된 보상체계, 신뢰 등에 대한 강조와 함께 가치에 있어서의 부수적인 변화들과 새로운 문화를 만드는 것.

셋째, 계속적으로 변화하는 기술적, 경제적, 그리고 사회적, 학술적인 연구환경에 대해 적응할 수 있도록 모든 조직의 구성원들이 학습에 의해 특징되는 조직문화를 갖는 것.

넷째, 직원들을 조직개발과 조직의 가치, 그리고 직원개발과 경력관리에 관한 커뮤니케이션을 통해 개인별로 그리고 팀별로 개발시키는 것.

비록 도서관계의 문헌들 속에 학습조직개념들에 관련된 자료가 많지는 않지만, 학술도서관들에 있어서 최근의 도서관 재조직 프로젝트들과 학습조직의 원리들간에 유사한 것들을 추출할 수 있다. 앞에서 예로든 하바드 대학, 아리조나 대학 외에도, 듀크(Duke)대학, 샘포드(Samford)대학, 클렘슨(Clemson)대학, 그리고 애팔래치언(Appalachian)주립대학들은 학습조직들의 공통적인 요소들을 포함한다. 이러한 도서관들에서 재조직연구들은 전형적으로 비전의 규명, 팀조직, 조직의 전구성원들의 참여, 전략적인 계획, 그리고 때때로 시스템 사고의 응용 등과 같은 것을 포함하고 있다.

이와같이 최근에 학습조직의 원리가 각광 받고 있는 이유 중의 하나는 조직의 최고경영층이나 특정집단에 의한 참여가 아닌 전구성원의 참여를 통한 경영혁신이 필요해지고 있기 때문이다. 역동적으로 변화하는 경영환경에 적응하기 위한 혁신을 추구함에 있어 최고경영자 혹은 소수의 관리자의 노력으로는 그 성과가 제약될 수밖에 없다. 그보다는 오히려 구성원 한 사람, 한 사람이 자기가 처한 위치에서 직면한 문제점을 인식하고 스스로 해결해 가는 노력이 더욱 요청되는 것이다.

조직의 주체는 사람이다. 그렇기 때문에 조직경영의 성과는 그 조직이 보유한 인적 자원의 발휘능력에 달려 있다. 조직원의 발휘능력을 극대화하기 위해서는 조직의 학습조직화가 필수적이다. 학습조직개념은 영리조직에만 해당되는 것이 아니다. 정부, 단체, 학교, 도서관 등 모든 조직에 적용되어야 한다.

5. 결론

본 연구는 다양한 학습조직의 개념을 정의하고 학습조직의 이론적 변천과 학습조직 등장 의 시대적 배경, 학습조직의 구축요소와 구축단계, 그리고 학습조직으로서의 도서관조직과 최근의 학술도서관의 재조직 경향과 학습조직이론간의 관련성에 대해 논하였다.

또한 이론적으로 제시된 학습조직 모델의 변별적 타당도를 확보하기 위하여 이를 조직적으로 정의하는 학습조직진단 설문서를 제시하고자 하였으나 지면상 게재하지 못하였다.

따라서 본 연구는 단지 도서관계의 학습조직 연구의 출발로서, 여기 제시된 학습조직 구축 3단계 GOMUD법 외에, 계층 X차원 매트릭스 법 등의 학습조직 구축방법 등과 조직평가법 등을 활용하여 실제로 도서관들을 진단하고 이들을 학습조직으로 전환시키는 사례연구들이 앞으로 뒤따라야 할 것이다. 즉, 본 연구는 앞으로 전개될 경험적 연구의 기초로서 개념의 변별 타당도 확보 차원의 이론 연구라고 할 수 있다.

참고문헌

- 박광량, 조직혁신: 조직개발적 접근. 서울: 경문사, 1994.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*(New York: Doubleday/Currency, 1990).
- Bender, Laura J. "Team Organization-Learning Organization," *Information Outlook*(September, 1997):19-22.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review* 71(July-August 1993):78-91.
- Marquardt, Michal. *Buiding the Learning Organization*(Singapore, McGraw-Hill Book Co., 1997).
- Lee, Susan & Clark, Mary E. "Continued Organizational Transformation," *Library Administration & Management* 10(2)(Spring 1996):98-104.
- Worrell, Diane. "The Learning Organization: Management Theory for the Information Age or New Age Fad?" *The Journal of Academic Librarianship*(September 1995):351-357.