

사회 연결망 분석을 활용한 소통적 학습 패러다임의 가능성 탐색*

- A병원 행정조직을 중심으로 -

위영은** · 이희수***

■ 요약 ■

이 연구는 지금까지의 인적자원개발이 조직의 성과를 높이는 도구적 수단으로 간주되는 경향이 지배적이었다는 문제의식에서 출발하였다. 이에 본 연구에서는 사회 연결망 분석을 활용하되 Habermas의 의사소통 행위이론에 근거하여 인적자원개발이 도구적 학습 패러다임을 넘어서 소통적 학습 패러다임으로의 전환 가능성을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 A병원 행정조직의 구성원을 대상으로 의사소통, 조언, 신뢰 연결망에서의 핵심 수행자 위치와 역할을 알아보았다. 그 결과, 핵심 수행자의 위치는 영역별로 차이가 있었고, 업무와 관련된 정보나 경험을 공유하면서 업무 처리 방식 및 태도를 바꾸거나 비판적 사고를 통해 전환의 과정을 경험하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 첫째, 인적자원개발이 연결망에서 이루어지는 소통적 학습 차원의 정보 교환에 민감하게 반응할 필요가 있다는 것과, 둘째, 적절한 수준의 성찰 활동을 지원해야 한다는 것으로 요약된다.

[주제어] 사회 연결망, 의사소통 행위 이론, 소통적 학습

* 이 연구는 위영은의 박사학위 논문인 “병원 행정조직 사회 연결망에서의 무형식학습 연구(2010)” 일부 결과를 바탕으로 작성한 2010 한국HRD연합회 연합학술대회 발표 자료를 수정, 보완한 것임.

** 중앙대학교 대학원 인적자원개발 정책학과 강사(sonho77@nate.com), 제 1저자

*** 중앙대학교 교육학과 교수(heesu@cau.ac.kr)

I. 서론

오늘날 우리 사회 여러 분야에서 소통에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 미국산 소고기 수입에 대한 정부와 국민간의 갈등은 소통의 중요성을 더욱 부각시켰고, 트위터, 스마트폰과 같은 소셜 미디어의 급격한 발달은 가정과 직장, 사회, 사이버 공간에서 소통에 대한 다양한 이슈를 재생산하였다.

성인교육에서의 소통은 중요한 학습의 영역이 된다. Habermas는 언어를 통해 사회적 규율과 문화적 가치, 전통을 이해하는 지식을 실천적 지식이라고 보고, 타인의 행동이나 사회를 이해하는 노력, 그 자체가 학습이 된다고 하였다(Cranton, 1994). 이는 교육 프로그램을 통해 새로운 지식을 이해하거나 전수하는 도구적 지식과는 달리 글이나 그림, 강연 등을 통해 다른 사람이 말하는 의미가 무엇인지 이해하는 실천적 지식 습득에 학습의 초점이 있다고 본다(Mezirow, 1991). 의사소통 행위 이론에 근거할 때, 소통적 학습에서 인간의 행동은 사회적 행위로 설명되며, 이러한 행위들은 사람들 사이의 의사소통을 토대로 성립되는 상황적 맥락과 연결되어 있다(Habermas, 1984).

조직에서 구성원들도 일터라는 상황적 맥락과 구성원들의 관계를 통해 학습이 이루어진다(Boud & Middleton, 2003). 다양한 기술이 급증하고, 정보가 폭발적으로 늘어나도 구성원들은 데이터베이스나 파일과 같은 정보의 원천보다 자신들의 연결망을 통해 업무 방식을 배우고 정보를 획득한다. 조직 안에서 무엇을 아느냐가 아니라 누구 아느냐(It's not what you know; it's who you know)가 더 중요해진 것이다(Cross & Prusak, 2002).

조직에서 구성원과의 관계를 파악하는 데에는 사회 연결망 분석이 활용된다. 사회 연결망 분석은 집단 내 행위자들 간 상호작용을 통해 어떻게 특정한 유형의 정보 교환이 이루어지는지를 알려준다(Wasserman & Faust, 1994). 사회 연결망 분석 방법을 활용한 조직 내 연결망에 관한 연구는 조직 내 구성원과의 관계 정도와 성과와의 관계를 본 연구(최창현, 1996; Cross & Prusak, 2002; Krackhardt & Hanson, 1993), 조직성이나 학습에 영향을 미치는 지식, 정보, 자원 흐름이나 진이에 관한 연구(Allen & Eby, 2003; Borgatti & Cross, 2003; Cross et al, 2001; Reagans & McEvily, 2003)로 구분된다.

이러한 연구들은 연결망의 특성이 조직성과 향상에 영향을 주며, 연결망에서의 정보를 활용하면, 조직의 상황이나 목적에 맞는 인적자원개발 전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있다고 주장한다. 그러나 이러한 결과는 주로 경영학이나 조직 관리 차원에서 진행되다보니 연결망에서 제시하는 정보가 일시적인 조직의 성과를 달성하는 도구나 수단으로 간주된다는 한계가 있다.

지금까지 인적자원개발에 대한 인식도 이와 크게 다르지 않다. 지식기반경제사회로 접어든 현대사회에서는 일하는 사람의 역량, 아이디어, 속도, 적응성이 중요해짐에 따라 누가 먼저 새

로운 지식을 습득하는가에 관심이 있다(Gilley, Quatro & Lynham, 2003). 글로벌 시대의 급격한 사회 및 경영 환경의 변화는 다양한 정보와 지식 습득의 필요성을 증가시켰고, 각 개인들은 좀 더 나은 직업이나 기회를 얻기 위한 방법으로 활용하였다.

성인교육에서 학습의 도구화(instrumentalisation)는 일터에서도 그대로 적용되었다(Finger & Asún, 2001). 일터의 교육 훈련과 개발은 좀 더 숙달된 기술이나 지식을 개발하는데 초점을 두고 팀 빌딩, 협동적 문제 해결과 같이 개인이나 조직의 경쟁력을 높이는 목적으로 진행되었다. 그러다보니 인적자원개발의 시각도 학습자가 접한 근본적인 문제 해결보다는 단기간 성과를 높이는 지식 전달에 급급한 인상을 주게 된다.

성인교육에서 학습의 도구화는 Mezirow의 전환학습 관점에서 볼 때, 도구적 학습에 해당된다. 도구적 학습 수준에서의 지식은 현재 학습자가 접한 문제에 대한 현실적인 답을 제공해 줄 수 있지만, 새로운 환경 변화에 따른 보다 근본적인 해결책을 제시하기에는 한계가 있다. 인적자원개발이 도구적 학습 수준을 벗어나 소통적, 해방적 학습 수준으로 나아가야 할 필요성이 바로 여기에 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 A병원 행정조직을 대상으로 구성원들과의 관계 및 업무와 관련된 비공식 연결망을 분석함으로써 소통적 학습의 가능성을 탐색하고자 하였다. 연구 대상을 병원 행정조직으로 한 이유는 급변하는 병원 경영환경에 대처하기 위해서 내부적으로 구성원들의 협력과 병원 행정조직 및 개인 차원의 학습이 요구되는 시점이기 때문이다. 조직 차원에서는 병원 간 경쟁의 심화, 의료 시장 개방 등의 외부적인 환경 변화에 대응하기 위해 구성원들 간의 업무 협력이나 소통을 통해 내부 고객만족을 높이고, 개인 차원에서는 의사와 간호사와 같은 전문가 집단을 지원하기 위한 행정 직원들의 업무 전문성을 확보하는 것이 중요한 이슈가 되었다(윤방섭, 서영준, 2005).

이러한 상황에서 병원 행정조직 내 연결망에서 눈에 보이지 않는 커뮤니케이션 패턴을 통해 업무나 조직의 맥락을 파악하는 것은 소통적 학습을 촉진하기 위한 인적자원개발의 시각을 확대하는데 또 다른 시각을 제시할 수 있다고 보았다.

이를 위해 다음과 같이 구체적인 연구문제를 설정하였다. 첫째, 조직 내 연결망의 핵심 수행자 위치는 어떠한가? 둘째, 조직 내 연결망에서 핵심 수행자의 역할은 어떻게 나타나는가? 셋째, 조직 내 연결망에서 핵심 수행자 위치와 역할은 인적자원개발이 도구적 수준을 넘어 소통적 학습으로 촉진 하는 데에 어떤 시사점을 주는가?

이러한 문제를 다루기 위해 먼저 II장에서는 조직 내 연결망의 의미와 분석 방법을 살펴보고, Habermas의 의사소통 행위 이론에 바탕을 둔 소통적 학습의 개념을 인적자원개발 면에서 정리하였다. III장에서는 A병원 행정조직을 대상으로 사회 연결망 설문과 인터뷰 진행 방법을 제시하였고, IV장에서는 A병원 행정조직 연결망에서의 핵심 수행자는 누구이며, 어떤 위치에 있는지 나타내었다. 그리고 조직이나 업무 맥락 차원에서 핵심 수행자는 어떤 역할을 담당하

고 있으며, 소통적 학습과 어떤 관련이 있는지를 분석하였다. V장에서는 이를 바탕으로 조직 내 연결망이 도구적 학습 수준을 넘어 소통적 학습을 촉진하는데 인적자원개발에 어떤 시사점을 주는지 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 사회 연결망

가. 연결망의 의미와 효과

연결망은 사회적 조직 구조 속에서 상호 연계된 구성요소들의 연결 관계로(Wasserman & Faust, 2004), '자리 메겨져 있는' 행위자의 위치가 그들의 의식, 행위에 영향을 미친다(Granovetter, 1973)는 사회 연결망 이론에 근거한다. 이 이론은 1930년대 초 심리학, 인류학, 수학 세 개의 학문에서 출발하여 이후 경영학, 인류학, 정치 과학, 심리학과 같은 다양한 분야에 적용되어 왔다(Hatala, 2006). 사회 연결망의 분석 대상은 사회 구조의 관계 또는 사회적 연결의 패턴이다. 이러한 내용은 구성원들의 행동을 설명하는 근거가 되어 개인의 행동과 사회적 구조 간의 관계를 연결하는 이론적 개념과 도구로 활용되었다(Kilduff & Tsai, 2003; Wasserman & Faust, 2004).

인적자원개발에서도 연결망은 몇 가지 중요한 역할을 한다. 첫째, 연결망은 개인과 조직을 들여다 볼 수 있는 방법이 된다. 연결망은 조직에서 개인 간, 개인과 부서 간, 부서와 부서 간의 관계를 평가할 수 있는 엑스레이가 되며, 잘 드러나지 않은 커뮤니케이션 패턴을 보여줌으로써 정책자나 경영자가 어떻게 개입 할 것인지에 대한 정보를 제공해 준다(Krackhardt, 1992; Krackhardt & Hanson, 1993).

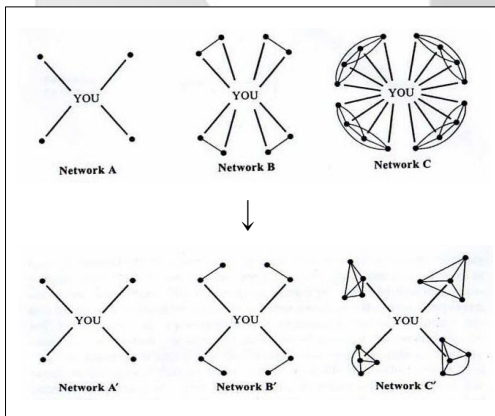
둘째, 조직의 전략적 목표에 있어서 비공식 구조의 중요성을 제시한다. 다양한 기술이 급증하고, 정보가 폭발적으로 늘어나도 조직 내 구성원들은 데이터베이스나 파일과 같은 정보원천보다 자신들의 연결망을 통해 업무방식을 배우고, 정보를 획득한다. 이러한 이유로 비공식 연결망은 시간이 지남에 따라 보다 안정적으로 강화되고, 급격한 변화로 인한 불확실한 상황에서도 큰 영향력을 발휘한다(Krackhardt, 1992; Cross & Prusak, 2002). 이에 대해 Krackhardt와 Hanson(1993)은 비공식 연결망을 의사소통, 조언, 신뢰 연결망으로 보고, <표 1>과 같이 조직 내에서 다양하게 활용될 수 있다고 제시하였다.

<표 1> 의사소통, 조언, 신뢰 연결망의 개념과 활용

구분	의사소통 연결망	조언 연결망	신뢰 연결망
내용	일과 관련된 문제들에 대해 대화를 나누는 조직 내 구성원들과의 관계	기술적인 정보와 문제 해결을 위해 의지하고 있는 조직 내 구성원들과의 관계	상세한 정치적 정보를 공유하고, 업무상 심각한 문제에 관해 터놓고 이야기 할 수 있는 조직 내 구성원들과의 관계
활용	<ul style="list-style-type: none"> • 일터의 정보 흐름을 확인 • 정보공유 실패 원인 제시 • 업무 생산성이 낮은 이유 탐색 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 전략적 목표를 달성할 때, 야기되는 갈등 및 원인을 확인 • 조직 변화 유도 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 위기 상황 확인 • 조직 변화 예측

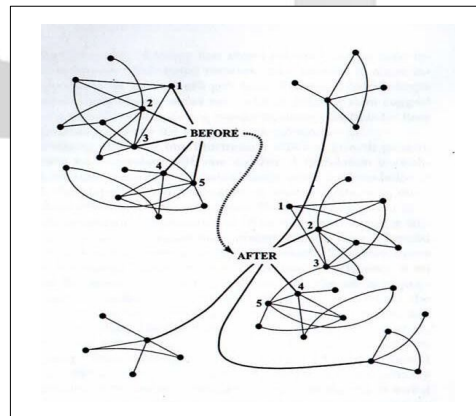
출처: Krackhardt & Hanson(1993: 105-106).

셋째, 조직 내 연결망을 이해하는 것은 연결망의 효율성 또는 효과성 측면에서 중요한 정보를 제공한다. 연결망의 효율성을 높이는 것은 구조적 공백(structural hole)을 파악하여 비중복적인 접촉의 수를 극대화하고 조직의 생산성을 높이는 것이다. 구조적 공백은 한 사람이 다른 사람들과의 관계에서 중복되지 않고, 그 사람을 통해서만 다른 사람들과 연결되는 위치에 있는 것을 말한다(Burt, 1992). 이 때문에 구조적 공백에 위치한 행위자는 다른 사람과의 연결이 많을수록 정보나 관계형성에 효과적이다.



[그림 1] 연결망의 효율성

출처: Burt(1992: 17-23).



[그림 2] 연결망의 효과성

[그림 1]에 제시한 바와 같이 연결망 B, C의 구조적 공백을 극대화하여 연결망 B', C'로 바꾸게 되면, 조직 생산성 측면에서 효율적인 정보가 공유될 수 있고, 관계가 형성될 수 있다. 이와는 달리 [그림 2]에서는 모든 접촉관계를 유지하는 대신 전체 연결망 유지 과업은 1차 접촉자들에게 위임하고, 연결망 중심자는 새로운 집단을 포함시키며 연결망을 확장해 나가는 형

데로 변화를 주었다. 이는 주어진 구조 안에서 연결망의 생산성을 높이기보다는 연결망 자체를 확장해 나감으로써 효과성을 극대화 시킨 경우이다. 이러한 내용은 연결망 설계 목적을 어디에 두느냐에 따라 조직 생산성을 높일 수도 있고, 연결망 범위 자체를 확대시킬 수도 있다는 것을 제시한다.

인적자원개발에서 진행된 조직 내 연결망에 관한 연구(Allen & Eby, 2003; Garcia, 2007; Parise, 2007)는 연결망의 특성을 파악하여 조직에서의 인적자원개발의 의미나 역할을 제시하고 있다. Allen과 Eby(2003)는 교육과 훈련을 통해 인적자본을 개발하는데 초점을 두고 연결망을 통해 조기 승진, 경력이동, 구성원 관리의 효율성과 연결되어 있다는 것을 보여주었다. Parise(2007)는 각 부문 간 정보 공유 연결망을 파악하여 정보 교류를 촉진할 수 있는 인적자원개발의 역할을 제시하였으며, Garcia(2007)는 업무 수행 연결망 및 교육 주체들과의 전략적 연계를 활용하면, 조직의 전략이나 변화까지 유도할 수 있다고 보았다.

이러한 연구들은 조직 내 연결망 정보를 활용하면 조직 상황이나 목적에 맞는 인적자원개발의 전략을 수립하는데 도움을 준다고 제시하지만 연결망이 일시적인 조직성공을 높이는 인적자원개발의 도구나 수단으로 간주되는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 Krackhardt와 Hanson(1993)의 비공식 연결망에서의 다양한 정보를 조사하여 인적자원개발이 도구적 학습을 넘어 소통적 학습까지 이어지는데 어떤 시사점을 제시할 수 있는지 알아보고자 하였다.

나. 연결망의 분석

사회 연결망 분석은 집단 내 행위자들 간의 상호작용을 정량적으로 조사하여 어떻게 특정한 유형의 정보 교환 또는 의견 교환이 개별 행위자들을 연결시켜 주는가를 알게 해 주는 계량적 분석 방법이다(Wasserman & Faust, 1994). 사회 연결망 분석에서 행위자들은 점으로 나타나며, 점 사이의 연결은 관계의 방향을 가리키며, 행위자들의 특성은 행위자의 위치, 거리감, 관계 빈도 등을 통해 설명된다(Parise, 2007).

행위자의 위치와 특성을 나타내는 지표로는 중심성이 있다. 중심성은 연결망 상에서 가장 중심에 놓인 사람을 나타내어 중요한 행위자를 알 수 있게 해주며, 연결 정도, 매개, 근접 중심성으로 구분된다(Kilduff & Tsai, 2003; Wasserman & Faust, 2004). 연결 정도 중심성(degree centrality)은 다른 행위자들로부터 선택된 빈도를 말하며, 연결망에서 특정 행위자로 들어오는 연결의 수를 가리키는 내향 중심성(indegree centrality)과 특정 행위자로 나가는 연결의 수를 나타내는 외향 중심성(outdegree centrality)으로 구분된다. 매개 중심성(betweenness centrality)은 연결망 내에서 한 점이 다른 점들 사이에 위치하는 정도로, 연결망에서 행위자의 중개 역할 정도를 이해하는데 활용된다. 근접 중심성(closeness centrality)은 다른 점들과의 근접성 또는 두 점을 연결하는 최단 거리로 측정되며, 연결망의 전체적인 관계를 고려하는데 사용된다.

연결망의 중심성을 활용하여 연결망의 특성을 살펴 본 연구로, Cross와 Prusak(2002)은 조직에서의 핵심 수행자를 <표 2>와 같이 중심 연결자, 경계 연계자, 정보 중개자, 주변 전문가 4가지로 구분하였다. 이 연구는 조직 내 연결망에서의 핵심 수행자가 누구이며, 어떤 역할을 담당하는지 이해함으로써 연결망 효과성이 체계적으로 인식되고 개발되어야 한다고 주장한다.

<표 2> 조직 내 연결망에서의 핵심 수행자

구분	정의	특징
중심 연결자 (central connector)	조직 내 연결망 내에 존재하는 거의 모든 구성원들과 연결되어 있는 행위자	일터에서 중요한 정보자와 실제 업무 실행력이 높은 사람이 누구인지를 파악하고 있음
경계 연계자 (boundary spanner)	다른 부서나 조직의 경계에 있으면서 다른 그룹의 기술이나 정보를 알고 있는 행위자	다른 부서 또는 조직 구성원에게 가까이 컨설팅을 해주거나 조언을 제공해 줌
정보 중개자 (information broker)	부서나 조직 구성원들을 하나로 묶어주는 행위자	조직 내 지식을 공유하고, 새로운 아이디어를 창출하는데 구성원들이 협력하도록 도와줌
주변 전문가 (peripheral specialist)	연결망에서 전문적인 기술이나 지식을 제공하는 행위자	조직 구성원들이 누구든지 전문적인 기술이나 지식에 대해 자문을 구하려 오면 가까이 응대해 줌

출처: Cross & Prusak(2002: 104-112).

이외에도 조직 내 지식이나 정보를 다른 구성원들에게 전달하는 중개 역할자를 알 수 있다면, 관계의 효과성을 높일 수 있다고 본 연구로, Awazu(2004), Burt(2004), Carlile(2002, 2004), Nonaka, Toyama & Byosière(2004), Parise(2007)가 있다. 이러한 연구는 각 부문별 지식이나 정보 흐름 중심에 있는 행위자들을 활용하면, 주변부에 있는 구성원에게까지 정보가 확산될 수 있다고 주장한다. 주요 행위자들은 부문 또는 조직 내, 외부에서의 연결망 위치와 역할에 따라 연결자(bridge), 문지기(gatekeeper), 코디네이터(coordinator), 대리인(representative), 연락 담당자(liasion), 컨설턴트(consultant) 등으로 구분된다.

이에 본 연구는 사회 연결망 분석을 활용하여 소통적 학습의 가능성을 탐색하기 위해 Cross와 Prusak(2002)의 연구에 근거하여 조직 내 핵심 수행자의 위치와 역할을 조사하고자 하였다. 눈에 보이지 않는 정보나 지식의 흐름에서의 핵심 수행자가 누구이며, 어떤 역할을 하는지 이해하게 된다면, 소통적 학습을 촉진할 수 있는 중요한 시사점을 제시할 수 있으리라 생각된다.

2. 소통적 학습

소통적 학습은 언어를 통해 타인의 생각이나 사회적 규범, 문화, 가치에 대한 의미를 인식하

는 것이다. Habermas는 언어를 통해 우리가 살고 있는 사회적 규율과 문화적 가치, 전통을 이해하는 것이며, 이 때 습득되는 지식을 실천적 지식이라고 하였다(Cranton, 1994). 이러한 과정은 사회적 규범에 영향을 받으며, 타인의 생각이나 관점을 이해하고, 그들을 이해하려는 노력을 통해 학습이 이루어진다는 것이다(Cranton, 2006).

이에 대한 근거로 Habermas는 인간 행위를 사회적 행위와 비사회적 행위로 나누고, 사회적 행위를 다시 성공 지향적 행위와 이해 지향적 행위로 구분하면서 전자를 전략적 행위, 후자를 의사소통 행위로 보았다(Brand, 1990). <표 3>에 보면, 비사회적 행위는 자연을 대상으로 하는 도구적 행위이고 의사소통행위는 행위자 상호간의 이해 도달을 목표로 이루어지는 행위이다. 목적-수단적 특성을 갖는 도구적 행위와 전략적 행위는 인식적-도구적 합리성이 지배하는 행위 유형으로, 상대방을 자신의 목적을 달성하기 위한 전략적 수단으로 생각한다. 그러나 이해 도달을 지향하는 의사소통 행위는 2인 이상의 언어 행위자들이 서로 간에 합의를 통해 행위조정을 이루고자 하는 유형이며, 의사소통 행위에서 타인은 합의에 도달하기 위해 필요로 하는 협력자로 등장한다.

<표 3> Habermas의 인간 행위 구분

행위전략	행위지향	특성	대상	합리성유형	목적과 내용
사회적	이해지향적	의사소통적	타인	의사소통 합리성	2인 이상의 언어 행위자들이 서로간의 '합의'를 통한 행위조정
	성과지향적	전략적	타인	도구적 합리성	타인에게 자신의 의도나 목적을 관철하기 위해 영향력을 행사하는 행위
비사회적	도구적	목적-수단적	자연	합리성	

진화학습 관점에서 소통적 학습은 도구적 학습과 해방적 학습을 연결하는 중요한 학습의 영역이 되기도 한다. Mezirow(1978)는 학습자가 자신과 세계를 보는 방식을 근본적이고 극적으로 변화시키는 과정 자체를 학습으로 보고, Habermas(1984)가 분류한 도구적, 실천적, 해방적 지식을 바탕으로 성인학습의 영역을 도구적, 소통적, 해방적 학습으로 설명하였다. 이러한 학습의 영역은 다양한 수준과 방법에서 성인의 의미 관점에 영향을 미치기 때문에 독립적인 학습이 아닌 통합적인 관점에서 이해해야 할 필요가 있다(Cranton, 1994). 도구적 학습은 외부 환경에 적응하기 위한 기술적 지식을 습득하는 과정으로 가설 설정 검증과 같은 인과관계에 기초한다. 이에 반해 해방적 학습은 비판적 자아 성찰을 통해 이루어지는 궁극적인 성인학습의 목적으로 개인적, 사회적 변화를 통해 심리적, 문화적 가정에 대한 인식에서 출발하며, 도구적, 소통적 학습 영역에도 영향을 미친다(Cranton, 2006; Mezirow, 1991, 1996).

소통적 학습의 방법은 논쟁과 대화이다. 논쟁과 대화는 학습자와 교육자, 학습자 간의 서로 간 상호이해를 기반으로 이루어지며, 수평적인 관계를 중시한다. 의사소통 과정에 있어서는 학습자와 교육자가 주체적이고, 동등한 입장을 지니게 되며, 서로에게 도움을 주게 된다(한기철,

2008). Habermas는 이를 담론(discourse)이라고 명명하면서 상호작용에 어떤 불균형이 유발되어 서로 간 제기된 주장에 대해 평소와는 다른 논의가 진행되는 경우라고 보았다(Habermas, 1984). 대화나 논쟁을 통해 이루어지는 소통적 학습의 본질은 상호 이해과정을 통해 의사소통 학습에 참여한 학습자들이 객관적 합의에 도달하는 것이기 때문에 비판적, 반성적 성찰의 과정을 거치게 된다. 비판적, 반성적 성찰은 자신의 삶이나 문제에 관해 다시 생각하고 반추하는 사고의 과정으로 문제에 대한 기술이나 내용에 관해 파악하는 내용성찰, 어떤 사실이나 내용에 관한 과정을 반성하고 재평가하는 과정성찰, 문제 그 자체에 의문을 제기하는 전제성찰로 구분된다(Cranton, 1994).

소통적 학습의 과정은 대화나 논쟁을 통해 평등하게 형성된 구성원들의 합의를 전제로 비판적, 반성적 성찰이 이루어지며, 이를 통해 전환과 함께 새로운 의미를 창출하는 과정을 거친다(Mezirow, 1991). 구성원들과의 의사소통을 통해 도출되는 것은 새로운 지식일 수도 있고, 새로운 행동 변화의 지침이 될 수 있다. 변종임(1999, 2000)은 성인들의 학습 모임에서 학습자들은 자발적인 동기를 가지고 있으며, 타인이 제시해주는 의미를 그대로 습득하지 않고, 스스로 의미를 부여하여 찾는 소통적 학습의 과정이 이루어지고 있다는 것을 밝혔다.

이러한 학습의 과정은 의사소통의 합리성과 비판적, 반성적 사고와 성찰, 전환을 통한 의미 창출 등의 소통적 학습의 전제들이 현재 성인학습 사회에서도 실천되고 있음을 나타낸다. 특히, 성인들이 접하는 상황적 맥락은 구성원들과의 상호작용이 활발한 일터와도 밀접한 연관이 된다. 조직이 복잡해질수록 일터에서의 구성원들과의 소통은 각 개인에 대한 인식과 학습, 정보 공유를 통한 조직의 성과 향상에도 중요한 영향을 미치기 때문이다.

이에 본 연구에서는 연결망에서의 위치에 따른 구성원들의 역할을 바탕으로 업무적인 맥락과 어떤 연관이 되며, 연결망에서 공유되는 내용이나 학습이 구성원들에게 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다. 이를 통해 연결망을 활용하여 소통적 학습을 촉진할 수 있는 인적자원개발의 역할과 가능성을 탐색해보고자 하였다.

III. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구는 경기도에 위치한 A병원 행정조직을 대상으로 하였다. A병원 행정조직은 A대학의 부속 병원으로 1, 2진료부를 지원하고, 환자 의료 서비스와 관련된 행정을 총괄하고 있다. A병원 행정조직을 연구 대상으로 선정한 이유는 급변하는 병원 경영환경에 대처하기 위해서 내부

고객 만족과 팀 간의 협력 증진을 위한 소통적 학습이 필요하다고 보았기 때문이다. 병원 행정조직은 외부적으로 환자 중심의 시장 변화에 따른 병원 간 경쟁의 심화, 의료 시장의 개방 등 급격한 환경 변화에 노출되어 있다(윤방섭, 서영준, 2005). 이러한 변화에 대처하기 위해서는 내부 구성원들 간의 협력이 요구되며, 의사나 간호사를 지원하기 위한 전문적인 수준의 학습 능력이 필요하다. 특히, 병원과 같은 의료집단은 전문직 계속교육 관점에서도 구성원들의 학습이 더욱 요구된다. 전문직 교육은 자신의 직무와 관련된 지식을 업무에 적용하면서 직능의 전문성을 향상시키고, 현실적인 문제 해결을 하는데 있다(Argyris & Schön, 1974; Cervero, 1988). 병원에서 의사, 간호사 수준의 지식을 바탕으로 환자가 편안히 치료받을 수 있는 현실적인 문제를 수시로 해결해야 하는 병원 행정조직 구성원들에게는 학습이 필수불가결한 문제가 될 수 밖에 없다. 개인 차원에서는 학습 능력 강화를 통해 전문성을 확보하고, 조직 차원에서는 이러한 지식이나 정보가 원활히 공유될 수 있는 소통이 더욱 필요한 것이다.

이를 위해 본 연구는 A병원 행정조직을 대상으로 완전 연결망 분석을 활용한 사례 연구 방법을 적용하였다. A병원이라는 특정 조직을 연구 대상으로 선정한 이유 하나는 본 연구의 목적에 적합한 경계를 설정하기 위해서이다. 사례 연구 방법을 적용할 때, 사례의 경계는 연구하고자 하는 현상과 정황을 분명하게 부각시킬 수 있는 연구의 범위여야 한다(Yin, 2005). 본 연구에서는 연결망에서의 핵심 수행자의 위치와 역할을 파악해야 하므로 특정 병원 행정조직 내 구성원과의 관계라는 경계를 설정하였고, 그 대상으로 A병원을 택하였다.

또 다른 이유는 A병원 행정조직이 업무 상 구성원간의 교류가 발생하는 조직이기 때문이다. 본 연구와 같이 완전 연결망 연구에서는 조직 내에서 한 사람이 실제 접촉한 구성원들의 수를 구하기 위한 현실적 기입도를 고려해야 한다. 그러나 일반 병원 행정조직은 부서의 규모가 너무 작아 업무 구분이 쉽지 않다는 한계를 가지고 있다. 이에 병원 행정조직의 규모가 있으면서 팀 간 업무 교류가 활발히 이루어지는 대학병원의 행정조직을 연구 대상으로 선정하였다.

<표 4> 연구 대상자의 일반적 특징

구분	변인	빈도	비율	구분	변인	빈도	비율
성별	남자	34	50.0%	근속 기간	~5년	14	20.6%
	여자	34	50.0%		6년 이상~10년	21	30.9%
학력	대졸	57	83.8%		11년 이상~15년	16	23.5%
	석사	4	5.9%		16년 이상~	17	25.0%
	석사 과정 중	7	10.3%	연령	25~30세	4	5.9%
직급	사원	17	25.0%		31~35세	10	14.7%
	주임	20	29.4%		36~40세	17	25.0%
	계장	18	26.5%		41~45세	16	23.5%
	과장	10	14.7%		46~50세	11	16.2%
	팀장	3	4.4%		51~55세	8	11.8%
				56~60세	2	2.9%	

연구 대상은 <표 4>와 같이 A병원 행정조직에서 계약직이나 시설 관리 기술직을 제외한 팀 간 교류가 이루어지는 6개 팀, 68명의 정직원으로 하였다. 연구 대상자의 성별은 남자가 34명, 여자가 34명이며, 연령은 36~45세가 48.5%로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 직급별로는 주임이 29.4%, 계장, 사원이 26.5%, 25.0%로 전체 인원 중 80.9%를 나타내었다. 학력은 대졸이 83.8%이었으며, 근속기간은 6년 이상~10년이 30.9%로 가장 높았다.

2. 자료 수집 및 측정

연결망에서의 핵심 수행자 위치를 알아보기 위해서는 사회 연결망 설문지를 활용하였다. 설문 문항은 Krackhardt와 Hanson(1993)의 연구에서 구분한 연결망 정의를 바탕으로 신철균(2006), Parise(2007)의 연구에서 사용한 문항을 참고하여 의사소통, 조언, 신뢰 연결망의 영역별로 관계 맺는 대상을 1~5명까지 적도록 하였다. 연결망 영역별 기록된 명수에 따라 전화, 인터넷, 만남, 회의 등을 포함한 관계 빈도는 '한 달에 1회 미만', '한 달에 1~2회', '한 달에 3~4회', '1주일에 여러 번', '매일'로 구분된 5점 척도로 측정하였다.

핵심 수행자의 위치는 연결 정도, 근접, 매개 중심성을 측정하였다. 중심성은 연결망에서 가장 중심에 놓인 사람이 누구인지를 나타내는 지표로, 내향 연결 정도 중심성과 내향 근접 중심성을 기준으로 하였다. 그 이유는 내향 중심성의 교류 방향이 외부에서 자신 쪽으로 들어오는 경우로, 다른 행위자들로부터 관계를 많이 맺고 싶은 대상임을 나타내기 때문이다. 이는 다른 행위자들로부터 관계를 맺고자 하는 필요를 많이 느낀다는 점에서 그 행위자의 영향력이 높다는 것을 뜻한다(Wijk et al., 2003). 매개 중심성은 한 점이 다른 점들과의 연결망을 구축하는데 중개 또는 다리 역할을 수행하는 사람이 누구인지 알 수 있게 해준다(손동원, 2002). 핵심 수행자에 대한 기본적 배경은 사회 연결망 설문지의 인구통계학적 자료에 근거하였으며, 중심에 위치하게 된 조직 맥락적 분석은 인터뷰로 보완하였다.

조직 내 연결망은 업무적으로 개인적인 정보를 적는 것이므로 구성원들의 정보를 보호해야 한다. 이에 A병원 행정조직 인사팀의 협조를 받아 6개 팀의 구성원 명단을 알파벳 기호로 표시한 후, 순서와 기호를 바꿔 놓은 A형, B형 설문지로 나누어 제작하였다. 설문지는 응답자가 A형, B형을 선택하여 설문지를 작성할 수 있도록 하여 사적인 정보가 최대한 공개되지 않도록 하였다.

연결망에서의 핵심 수행자 위치를 바탕으로 조직 내에서 어떤 역할을 담당하고 있는지 알아보기 위해서는 A병원 행정조직도를 포함한 팀 별 업무 분담에 대한 내부 문서를 파악하였고, 연결망 영역별 중심에 위치한 핵심 수행자 중 9명을 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 주요 내용은 A병원 행정조직의 핵심 수행자들이 어떤 맥락에서 지식과 정보를 공유하고, 개인이나 조직에 어떤 영향을 미치고 있는지 이해하는데 초점을 두었다. 인터뷰 대상자들에게는

사전에 인터뷰 질문의 취지와 질문 내용을 메일로 보내고, 인터뷰 목적을 사전에 설명하여 부담을 최소화하도록 하였다. 이상의 내용을 정리하여 표로 제시하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 자료 수집 및 측정 방법

구분		측정방법 및 내용		비고
조직 내 연결망	의사소통 연결망	사회 연결망 설문	업무 수행 관련하여 가장 많이 의사소통하는 사람	세 개의 영역별 번호로 구분
	조언 연결망		업무 관련하여 문제나 어려움이 생겼을 때, 충고나 도움, 정보를 요청하는 사람	
	신뢰 연결망		업무와 관련된 사적인 의견이나 비밀 사항 등을 편안히 이야기 하는 사람	
	연결망 영역별로 접촉이나 소통하는 사람		전화, 인터넷, 만남, 회의 등을 포함하여 1~5명까지 자유롭게 기재	최대 5명까지 기재
	응답자 특성		성별, 연령, 부서, 직위, 근속기간, 학력	
소통적 학습		인터뷰	-현재 맡고 있는 업무와 역할 -연결망 영역별 비공식 교류 내용, 과정 -비공식 교류의 촉진 또는 장애요인	질문 취지와 내용을 사전 메일로 발송

3. 자료 분석

본 연구에서 회수된 설문지를 바탕으로 구성된 매트릭스는 연결망 분석 프로그램인 넷마이너 II 2.4의 기본 자료로 사용하였다. 설문 문항 중 인구통계학적 변수는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 연결망 자료는 사회 연결망 분석 기법에 따라 연결정도 중심성, 근접 중심성, 매개 중심성을 파악하였다. 연결망 분석 후에는 조직 내 연결망 영역별 구조의 특징을 알아보기 위해서 그래프로 제시하였으며, 넷마이너의 그래프 그리기 방식을 적용하였다. 6개 팀과 구성원은 영문 이니셜로 표시하였고, 구성원은 영문 이니셜 옆의 숫자로 제시하였다. A는 입원 원무팀, B는 보험팀, C는 구매 관리팀, D는 총무팀, E는 인사 복지팀, F는 사업 운영팀을 나타낸다.

IV. 연구 결과

1. 조직 내 연결망에서의 핵심 수행자 위치

A병원 행정조직 내 연결망에서의 핵심 수행자의 위치를 알아보기 위해 상위 10% 이내에 있는 의사소통, 조인, 신뢰 네트워크 별로 연결 정도, 근접, 매개 중심성을 <표 6>에 제시하였다.

<표 6> 조직 내 연결망 영역별 중심성

구분	연결 정도 중심성			근접 중심성			매개 중심성				
	순위	대상	중심성	순위	대상	중심성	순위	대상	중심성		
의사소통 연결망	1	B ₁	0.239	1	B ₁	0.313	1	B ₁	0.288		
	1	A ₇	0.149	2	B ₂	0.306	2	C ₁₃	0.251		
	4	C ₁₄	0.119	3	B ₄	0.297	3	A ₈	0.213		
	4	C ₁₃	0.104	4	A ₇	0.273	4	A ₁₂	0.205		
	4	B ₂	0.104	4	A ₉	0.273	5	B ₄	0.171		
	4	B ₉	0.104	6	C ₁₃	0.266	6	C ₁₄	0.129		
	평균		0.045		평균		0.172		평균		0.042
표준편차		0.040		표준편차		0.082		표준편차		0.061	
조인 연결망	1	B ₁	0.209	1	B ₄	0.386	1	A ₃	0.247		
	2	C ₁₃	0.164	2	B ₁	0.358	2	A ₈	0.210		
	2	C ₁₄	0.164	3	B ₁₀	0.341	3	B ₁	0.199		
	4	B ₇	0.134	4	B ₂₁	0.321	4	C ₁₃	0.167		
	5	B ₁₀	0.119	5	A ₃	0.319	5	C ₁₄	0.165		
	5	B ₄	0.119	6	B ₁₃	0.314	6	B ₁₂	0.108		
	평균		0.052		평균		0.198		평균		0.040
표준편차		0.044		표준편차		0.095		표준편차		0.054	
신뢰 연결망	1	B ₁₉	0.134	1	B ₄	0.297	1	B ₁	0.213		
	1	B ₂₂	0.134	2	B ₁₀	0.284	2	C ₇	0.205		
	1	C ₁₃	0.134	3	B ₂₂	0.278	3	C ₁₂	0.167		
	4	B ₂₁	0.119	4	B ₂	0.267	4	F ₁	0.145		
	4	A ₇	0.119	4	B ₂₁	0.267	5	C ₁₃	0.132		
	6	B ₁₀	0.104	6	B ₁₆	0.265	6	C ₁₄	0.125		
	평균		0.046		평균		0.155		평균		0.037
표준편차		0.036		표준편차		0.084		표준편차		0.049	

그 결과, 의사소통 연결망에서 연결정도 중심성은 보험팀의 B₁(0.239), 입원 원무팀 A₇(0.149)의 값이 높았다. 매개 중심성은 B₁과 C₁₃이 연결 정도 중심성에서 상위에 속했던 행위자와 일치하였다. 반면, 연결정도 중심성에서 상위권에 속하지 못했지만, 매개 중심성에서 상위권에 속한 행위자로 A₈과 A₁₂가 나타났다.

조인 연결망에서는 보험팀의 B₁(0.209)과 구매 관리팀의 C₁₃(0.164), C₁₄(0.164)의 연결정도 중심성이 높았다. 의사소통 연결망에서 중심성이 가장 높았던 B₁은 조인 연결망에서도 그 값이 높았다. 반면 매개 중심성은 A₃(0.247)이 높았고, 의사소통 연결망에서 매개 중심성 상위에 속했던 A₈과 연결정도 중심성 값이 높았던 B₁, C₁₃의 매개 중심성이 조인 연결망에서도 높게 나타났다.

신뢰 연결망에서의 연결정도 중심성은 보험팀의 B₁₉(0.134), B₂₂(0.134), 구매 관리팀의

C₁₃(0.134)이 높았다. 반면 매개 중심성에서는 상위에 속하지 않았던 C₇(0.205), C₁₂(0.167)의 값이 높게 나타났다. 연결망 중심에 있었던 행위자 위치에 초점을 두고 보면, 연결망 모든 영역에서 중심에 위치한 행위자는 B₁, C₁₃이었고, 신뢰 연결망에서 중심에 있었던 B₁₉, B₂₂는 의사소통, 조언 연결망에서는 중심에서 벗어나 있었다.

이상의 내용을 바탕으로 각 영역별 핵심 수행자의 공통적인 특징을 정리하면, 대부분 업무 경력이 10년 이상 된 구성원들로, 6개 팀 중에서 핵심 수행자는 구매 관리팀, 보험팀, 입원 원무팀 소수 몇 명에게 집중되어 있었다. 조언, 의사소통 연결망에서의 핵심 수행자는 파트장 이상의 관리자들로 나타났는데, 신뢰 연결망에서는 사원, 주임 직급이 중심에 위치해 있어 연결망 영역별로 차이가 있었다.

2. 조직 내 연결망에서의 핵심 수행자 역할

조직 내 연결망에서 핵심 수행자로서 어떤 역할을 수행하고 있는지 알아보기 위해 연결정도 중심성과 매개 중심성을 [그림 3~8]과 같이 시각화하였다. 그리고 인터뷰를 통해 연결망 중심에 위치한 구성원들의 업무 맥락과 연결망에서 개인이나 조직차원에서 공유되는 지식과 정보가 무엇이며, 구성원들에게 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다.

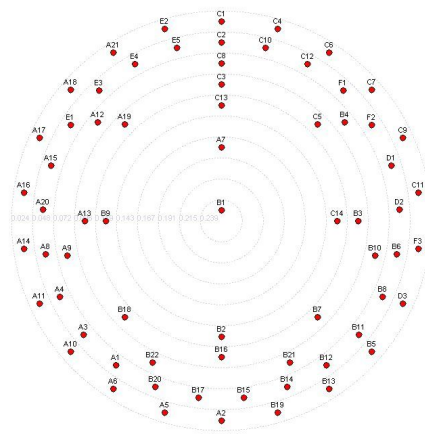
[그림 3]에 제시한 바와 같이 의사소통 연결망에서는 A₇과 C₁₃이 중심에 있었다. A₇은 A병원에 근무한지 17년 된 직원으로 인사 복지, 보험, 연구 지원팀 등 다양한 팀을 거쳐 현재 수납 창구 업무를 담당 하고 있었다. 아래 사례에서 제시된 바와 같이 A₇은 다양한 팀에서 쌓았던 업무 경험이 A병원 행정조직의 업무 흐름과 변화를 이해하는데 도움이 되었고, 성별, 나이 직급과 상관없이 업무적인 문제에 관해 소통할 수 있었던 계기가 되었다고 밝혔다.

A₇: 졸업 할 때 즈음에 공고보고 지원해서 병원 생기기 전 추진본부 시절부터 있었는데...개원 전 까지 1년 7개월 있다가 인사과에서 1년, 보험팀으로 가서는 3년, 연구지원팀에서 1년, 그러다가 지금 입원 원무팀으로 오게 되었습니다...(이하 생략). 아무래도 제가 여기 오래 있었고, 다른 팀도 많이 거쳤으니까 직원들에게 제 경험을 많이 이야기 해주죠 같은 팀 직원들은 문제 터지면 저에게 제일 많이 묻는 것 같아요. 그 동안 선배들이 일하는 것도 많이 봤고, 저도 그러면서 나름대로 느낀 게 있다 보니...(이하 생략)

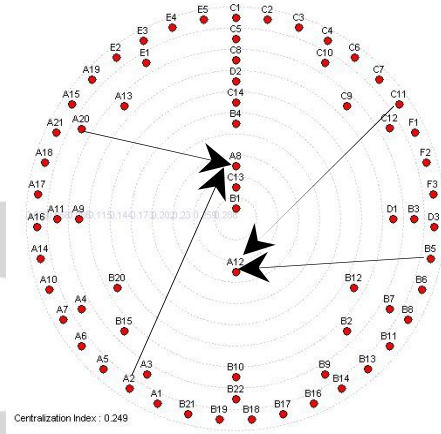
C₁₃은 구매 관리팀, 구매 파트에 소속된 팀원으로 16년 동안 인사팀, 입원 원무팀, 교육팀 등의 다양한 업무를 맡아왔다. C₁₃의 업무는 A병원 각 팀에서 요청한 물품을 구매하는 업무로 해당 팀에서 요청하는 물품에 관해 타 팀원들과의 커뮤니케이션이 잦고, 팀의 요구 사항을 수시로 들어주는 역할을 하였다. 또한 C₁₃은 사내 동호회나 사적 모임을 통해 대인 관계의 범위

를 확장하고 조직 문화나 가치에 관한 다양한 직원들의 의견을 듣고, 조직 가치에 맞게 개인의 태도나 행동을 바꾸게 된다고 하였다.

C₁₃: 제 업무가 구매이다 보니 업무 때문에 만나는 사람들이 참 광범위해요. 물품 구매 업체부터 그 물품을 주문한 해당 병동이나 팀까지..(이하 생략) 일 때문에 만나는 사람들이 많다 보니 직원들과 이야기 하다보면 직원들이 생각하고 있는 것, 병원 돌아가는 것을 알게 되요. 말은 하지 않지만 암묵적으로 느껴지는 조직 분위기 있잖아요. 자연스럽게 저도 그 틀 안에서 벗어난 행동은 하지 말아야겠다고 생각하는 거죠.



[그림 3] 의사소통 연결망 연결정도 중심성

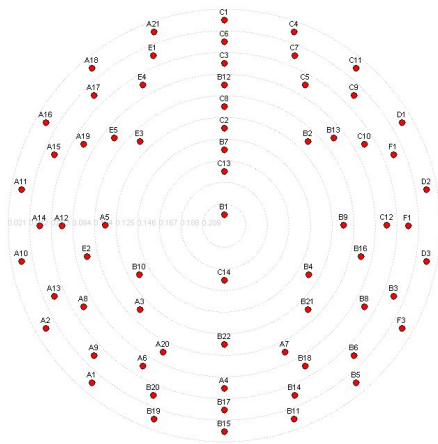


[그림 4] 의사소통 연결망 매개 중심성

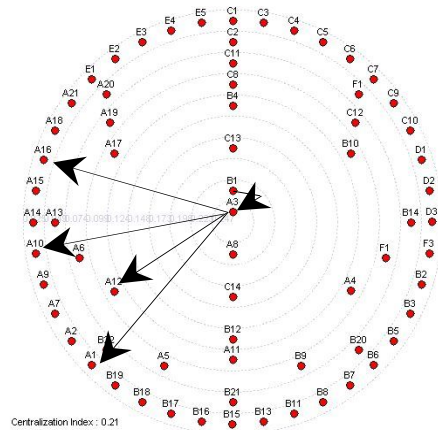
중심에 위치해 있으면서 A₇, C₁₃과는 다른 역할을 한 행위자는 A₈, A₁₂가 있었다. [그림 4]에 제시한 바와 같이 A₈은 입원 원무팀 내 의사소통에서 소외되어 있는 행위자들을 연결하는 반면, A₁₂는 입원 원무팀에 속해 있지만 주변부에 위치한 보험팀, 구매 관리팀 등 타 팀의 구성원들과 의사소통이 활발하였다. 이들은 공통적으로 연결망 내에서 업무 정보를 전달하거나 중재 역할을 함으로써 정보나 지식이 잘 공유되지 않은 주변부 행위자들과 소통하고 있었다.

조연 연결망에서 중심에 있었던 행위자는 [그림 5~6]에서 제시한 바와 같이 연결정도 중심성이 높았던 B₁, B₇, C₁₃과 매개 중심성이 높았던 A₃, C₁₄로 나타났다. 조연 연결망 뿐 만 아니라 의사소통에서도 중심에 있었던 B₁은 A병원 보험팀에서만 14년간 근무한 전문 간호사 출신의 파트장이었다. 주요 업무는 환자들의 보험 심사를 총괄하는 것으로 의료보험에 대한 전문적인 지식과 정보, 진료과별 의사 처방을 해석할 수 있는 능력이 요구된다. 보험팀의 또 다른 파트장인 B₇도 B₁이 맡고 있지 않은 다른 진료과 보험심사를 담당하고 있었는데, 두 사람 모두 해당 진료과의 처방전과 보험심사 기준을 이해하고 있는 파트원들의 업무 수행에 많은 도움을

주는 것으로 나타났다. 특히, 파트원 업무에 대해 조언을 하는 것은 아래 사례에서 제시된 바와 같이 자신이 맡고 있는 업무의 지식을 확장함과 동시에 팀 내에서 자신의 역할에 대한 긍정적 인식과 자부심을 향상 시키는 것으로 나타났다.



[그림 5] 조언 연결망 연결정도 중심성



[그림 6] 조언 연결망 매개 중심성

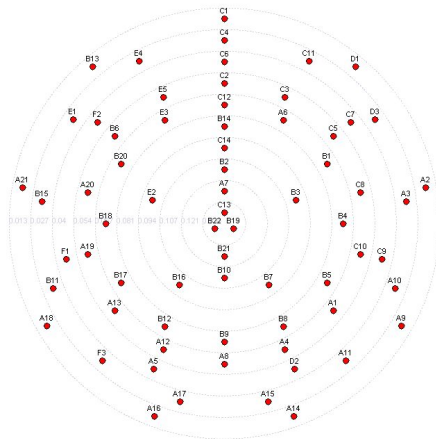
B1: 제가 맡고 있는 파트 인원이 16명이예요...(이하 생략) 의사들과의 관계나 업무상 문제가 생기면 대부분 저한테 물으러 오기 때문에 60개 과에서 다루는 내용을 모두 파악하고 있어야 해요. 그러다 보니 공부량이 많죠...(이하생략) 그래도 파트장인 제가 모르면 다른 사람은 더 모르지 않을까하고 생각하면 제 일에 대한 가치가 참 크게 느껴져요.

B7: 보험 심사 기준에서 특정 약제를 사용하는 기간들이 수시로 바뀌기 때문에 정보를 파악하고 있어야 해요...(이하 생략) 아침에 오면 보험심사 기준이나 항목에서 변동된 부분이 없는지 확인해서 파트원들에게 알려주죠...(이하 생략) 제가 이 일을 왜하고 있는가 돌이켜 볼 때, 내 업무를 그 누가 물어도 막힘없이 일을 할 수 있다는 것 자체가 제 일에 대한 즐거움과 기쁨을 높여주는 것 같아요.

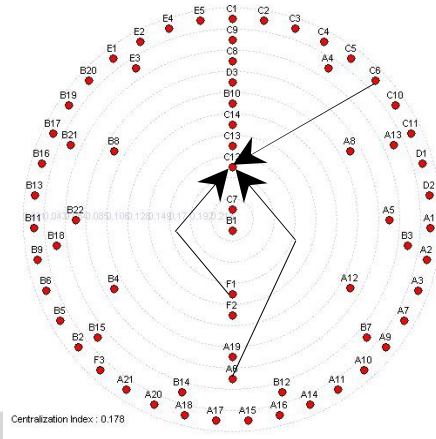
[그림 6]을 보면, A3은 다른 팀의 정보를 팀원들에게 공유하는 중개자 역할로, 같은 팀원들이지만 외곽에 위치한 A1, A10, A12, A16에게 조언을 제공하고 있다. 이들에게 전달되는 정보는 A3과 가장 가까운 위치에 있는 B1과의 교류를 통해 이뤄지고 있다는 것을 알 수 있다. 업무의 전문성이 있는 B1의 정보나 지식은 A3를 통해 입원 원무팀 주변부의 구성원들에게까지 이어지고 있다는 것을 나타낸다.

신뢰 연결망에서는 [그림 7]에 제시한 것처럼 연결정도 중심성이 높았던 행위자가 B19, B22, C13, B21이었으며, 매개 중심성은 B1, C7, C12가 높았다. 보험팀에 있는 B19, B22는 A병원 간호사

로 5년 이상 근무하다가 보험팀 업무를 맡게 된 공통점을 가지고 있었다. 두 사람 모두 간호사로 일할 당시 응급실과 수술실 등에서 근무했기 때문에 의료진들과의 친분이 두터웠다. 이 때문에 두 사람은 관리자가 아닌 팀원 입장에서 구성원들의 입장을 이해하면서 도움을 주는 것으로 나타났다.



[그림 7] 신뢰 연결망 연결정도 중심성



[그림 8] 신뢰 연결망 매개 중심성

매개 중심성이 높았던 C₇은 구매 관리팀 내 중앙 공급실의 파트장이다. 중앙 공급실은 A병원에서 사용되는 모든 소독 물품의 평균 처리를 맡고 있기 때문에 A병원 모든 병동과의 커뮤니케이션이 빈번하게 이뤄지고 있었다. 특히, C₇은 A병원 수술실에서 근무하였던 간호사 출신으로 병원 각 병동의 입장을 이해하고 있다는 장점이 있었다. 아래에 제시된 사례와 같이 C₇은 업무와 직접적인 관련이 없는 구성원들과의 대화를 통해서도 업무상의 어려움을 토로하는 편안한 관계가 형성되다 보니 새로운 아이디어를 발견하는 계기가 된다고 하였다.

C₇ : 팀에서 이야기하다 보면, 의외로 현장에서 일하는 분들에게 아이디어를 많이 얻어요. 반복적인 일이다 보니 단조롭다고 생각할 때, 현장 분들과 이야기 하면 효율적인 업무 방식에 대한 아이디어를 얻을 때가 많아요...그런 아이디어들을 바로 일에 적용하면 또다른 업무 방식을 만들거나 업무에 대한 시각 차체를 바꾸게 하죠.

신뢰 연결망에서의 소통은 구성원들 스스로가 쉽게 말하기 어려운 개인적인 주제나 내적 갈등에 대해서도 편하게 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 신뢰 연결망이 구성원들 간의 개방성을 전제로 이루어지며, 한 번 신뢰가 형성되면, 개인 삶에 대한 깊이 있는 공유가 교류가 되고 있다는 것을 제시한다. 이러한 과정은 대화를 통해 자신의 고민이나 어려움을 새로운 관점에서 해석하고 해결책을 찾아나가는 반성적 사고를 동반하며, 동시에 일의 방식이나 개인

삶에 대한 전환이 이루어지고 있음을 알려준다.

B₂: 전 원래 간호사여서 행정 일을 하면서 상당히 갈등한 경우예요(이하 생략) 그런데 친한 동료와 이런 얘기를 하다보면 같은 상황에서 저는 저렇게도 하는구나, 저런 노력을 하면 나아지겠구나 하는 생각이 들죠.

C₁₃: 회사에서 친한 사람들끼리는 얼굴만 봐도 알죠. 얼굴이 어둡거나 기분이 상하면 담배 피우러 가거나 커피 마시면서 편하게 이야기를 해요. 그러다 보면 제 마음도 정리 되구요...(이하 생략) 갈등이 얼마나 많았어요? 이 일을 꼭 해야 하나 그런 생각들 때가 많죠(이하 생략). 그래도 이야기를 하면 내가 생각하지 못한 다른 관점으로 일을 보게 되기도 해요.

이상의 내용을 종합하여 A병원 행정조직에서의 핵심 수행자를 중심 연결자, 경계 확장자, 정보 중개자, 주변 전문가로 구분한 후, 각각의 역할과 소통적 학습이 어떤 관련이 있는지 <표 7>에 정리하였다.

<표 7> 조직 내 연결망에서의 핵심 수행자

구분	핵심 수행자	주요 특징 및 역할	소통적 학습 영역과의 관련성
중심 연결자 (central connector)	A ₇ , B ₁ , C ₁₃	연결망 내 구성원들이 가장 대화하고 싶어하며 중요한 업무 정보와 지식을 보유하고 있음	-개인의 업무 경험을 타인과 공유함 -구성원들과의 소통을 통해 자기 일에 대한 반성적 사고를 함
경계 연계자 (boundary spanner)	A ₃ , B ₁₉ , B ₂₂ , C ₇	각 팀의 경계에 있으면서 조직이나 업무상의 중요한 정보를 팀 내 구성원들에게 전달함	-업무에 대한 담화를 통해 새로운 업무 처리 지식이나 방법을 습득함 -다른 팀의 문화를 인식하여 조직을 이해하고 개인의 태도나 행동을 바꿈 -개인 업무나 삶에 대한 비판적, 반성적 사고를 통해 전환이 이루어지기도 함
정보 중개자 (information broker)	A ₈ , C ₁₄	연결망 주변부에 있는 팀원들에게 지식을 전달하고 조언함	-개인이 보유한 업무 정보나 경험을 타인과 공유함 -대화를 통해 업무 문제를 해결하고, 업무 처리 방식을 변화시킴
주변 전문가 (peripheral specialist)	B ₇	업무상의 문제로 구성원들이 도움을 청할 때, 필요한 기술이나 지식을 제공함	-전문적인 지식이나 정보를 공유함으로써 조직에서의 존재 이유와 가치를 경험함

그 결과, 중심 연결자는 A₇, B₁, C₁₃으로 이들은 업무와 관련된 다양한 경험이나 노하우를 구성원들과 공유함으로써 자기 일에 대한 가치나 이유를 이해하는 것으로 나타났다. 경계 연계자는 A₃, B₁₉, B₂₂, C₇로, 각 팀의 중요한 정보를 팀원들에게 전달하면서 새로운 업무처리 지식이나 방법을 습득하고 있었다. 이러한 활동은 조직의 가치나 문화를 이해하고 그에 맞춰 개인의

태도나 행동에 영향을 주는 것으로 나타났다.

정보 중개자는 A₈, C₁₄로, 팀에서 공유되는 정보나 지식을 주변부 행위자들에게 조언하면서 업무 문제에 대한 합의 과정을 거치고, 업무를 재해석하는 소통적 학습이 이루어지는 것으로 나타났다. B₇은 10년 이상의 전문적인 업무 경력을 가지고 연결망 주변부에 위치한 주변 전문가였다. 주요 역할은 업무상의 문제로 구성원들이 도움을 청할 때, 필요한 기술이나 지식을 제공하였고, 이를 통해 조직에서의 존재 이유나 가치를 이해하는 것으로 나타났다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 조직 내 연결망에서 핵심 수행자의 위치와 역할을 알아보고, 소통적 학습이 연결망에서 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 사회 연결망 분석을 활용하여 A병원 행정조직 연결망에서 행위자 중심성을 조사하였고, 중심에 위치한 구성원들의 역할 수행은 어떤 맥락과 상황에서 이루어지는지 파악하였다.

본 연구 결과에 따르면, 첫째, 조직 내 연결망에서는 소통적 학습을 위한 다양한 정보 교환이 이루어지고 있었다. 본 연구에서 중심성 측정값에 따라 행위자들의 역할이 다르게 나타난 것은 연결망 위치에 따라 업무 수행 흐름과 역할이 다르게 나타났다는 Borgatti와 Cross(2003), Cross와 Prusak(2002, 2003)의 연구를 지지한다. 경영학이나 인적자원개발 분야에서 이루어진 연결망에 관한 연구(Cross, Borgatti, & Parker, 2002; Krackhardt, 1992; Parise, 2007)에서는 연결망의 구조나 행위자의 위치에 따라 업무 흐름이나 정보가 어떻게 달라지는지 파악하여 조직 성과 향상을 위해 관리자나 경영자가 어떻게 개입할 것인지를 알려준다.

본 연구 결과에서는 핵심 수행자의 위치가 연결망 영역별로 차이가 있었고, 연결망에서 핵심 수행자의 역할에 대한 다양한 정보를 제공해 주는 것으로 나타났다. 조직 내 연결망에서 다양한 역할을 수행하게 된 배경을 살펴본 결과, 연결망에서 핵심 수행자들은 구성원들의 관계에 대해 개방적이고, 적극적이었으며, 사내 동호회나 사적 만남을 통해 주기적인 만남을 이어갔다. 이러한 상황에서 소통적 학습은 핵심 수행자들이 보유한 업무 지식이나 정보 뿐 만 아니라 업무 경험을 통해 익힌 노하우, 일이나 조직에 대한 가치도 다른 구성원들과 상호 이해하며 공유하고 있었다. 이러한 양상은 핵심 수행자 자신 뿐 만 아니라 다른 구성원들의 비판적 사고, 업무 태도나 방식, 삶의 태도 및 관점 변화로 이어지는 계기를 마련해 주었다.

둘째, 조직 내 연결망의 핵심 수행자 역할별로 소통적 학습 양상에는 차이가 있었다. 특히, 팀 간 경계에서는 업무에 관한 대화를 통해 지식의 전환이 이루어지기도 하였으며, 다른 팀의 문화나 업무 방식에 관해 대화를 나누면서 개인의 업무나 삶에 대한 성찰이 이루어지는 것으

로 나타났다. 이러한 결과는 팀이나 그룹, 다른 조직의 문화를 이해하고 언어를 통해 전달하여 지식 전환을 유도하는 경계 연계자 역할의 중요성을 제시한 Carlile(2002, 2004)와 암묵적 지식 공유를 통해 새로운 지식 창출에 대한 조직에서의 직급별 역할을 강조한 Nonaka, Toyama & Byosière(2004)의 연구를 지지한다. 그리고 연결망에서 핵심 수행자와의 대화를 통해 자신의 업무나 삶을 재해석하고 일에 대한 의미부여 하고 재구조화 하였던 소통적 학습의 양상은 성인의 의사소통 학습 과정을 탐색하였던 변종임(1999)의 연구와 유사성을 가진다.

연결망 각 영역에서의 핵심 수행자 스스로가 자신의 역할을 인식하는 것은 연결망에서의 소통적 학습이 이루어지는 출발점이 되기도 한다. 소통적 학습 관점에서 핵심 수행자 역할을 인식한다면, 경영자나 관리자, 인적자원개발의 개입에 의해 수동적 지식이나 정보를 전달하는 자로서의 역할을 넘어 타인의 업무 방식이나 태도, 삶의 가치를 근본적으로 바꿀 수 있는 자발적인 촉진자가 될 수 있기 때문이다.

본 연구는 A병원 행정조직이라는 특정 환경에서 일부 핵심 수행자를 대상으로 소통적 학습이 어떻게 이루어지는지를 살펴보았기 때문에 일반화에 있어서는 한계점이 있다. 그러나 인적자원개발에서 이루어진 연결망에 관한 연구와 본 연구 결과를 근거로 할 때에는 조직 내 연결망이 도구적 학습을 넘어 소통적 학습을 촉진할 수 있는 몇 가지 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

첫째, 조직 내 연결망에서는 업무에 필요한 지식이나 정보가 공유될 뿐 만 아니라 대화나 논쟁에 의해 구성원들의 경험이나 가치가 합리화되므로 인적자원개발에서는 도구적 학습 못지 않게 소통적 학습 차원의 정보 교환에 대해서도 민감하게 반응할 필요가 있다. 도구적 학습 관점에서는 연결망이 조직의 성과나 목적을 달성하는 수단으로 간주되다 보니 인적자원개발에서도 연결망의 구조나 위치 정보에 초점이 있었다. 그러나 소통적 학습 관점에서 보면 구성원들이 연결망을 통해 업무를 진행하면서 어떤 경험을 하는지, 각자가 경험한 내용을 서로 어떻게 보고 있는지에 관해 끊임없이 대화를 나누고 있음을 파악할 수 있다. 인적자원개발에서도 연결망 구조나 위치 외에도 연결망에서 교류되는 내용에 관심을 가지게 된다면, 구성원들의 자발적인 학습을 촉진할 수 있는 동력이 될 수 있다.

둘째, 연결망에서 이루어지는 학습이 도구적 수준에 머무르지 않고 소통적 학습으로 이어지기 위해서는 적절한 수준의 성찰 활동 지원이 필요하다고 본다. 연결망 영역별로 중심에 위치한 행위자는 구성원들이 가장 대화하고 싶어 하는 상대로 구성원들과의 소통을 통해 자신의 경험을 토대로 한 자원을 적극적으로 공유하고 있었다. 이러한 소통은 연결망 중심에 위치한 행위자 외에도 주변부에 위치한 구성원들에게까지 이어졌고, 개인의 삶과 업무 처리에 대한 비판적, 반성적 사고를 촉진하였다. 인적자원개발 부서에서는 조직에서 이루어지는 다양한 업무 문제 상황을 단기간에 해결하는 데 끝나지 않고, 업무 문제 해결 과정에서 겪은 경험이나 과정을 성찰할 수 있는 기회를 제공한다면 소통적 학습의 범위를 확대할 수 있을 것이다.

도구적 학습 관점에서 인적자원개발의 역할은 구성원들에게 필요한 정보나 지식을 원활하게 전수하여 단기간 개인의 역량을 향상하는데 초점을 두었다. 이러한 역할이 구성된 개인의 능력을 향상 시킬 수 있는 환경을 조성해 줄 수는 있지만, 학습자들이 비판적인 자기 성찰을 통해 궁극적인 업무 태도나 습관까지 개선되는 것을 보장해 주지는 못했다. 소통적 학습 관점에서 인적자원개발은 학습자들을 도와 지식을 구성하며, 대화나 소통을 통해 상호작용할 수 있는 계기를 마련해 주는 노력이 요구된다.

본 연구는 특정 병원 행정조직 집단의 단일 사례를 대상으로 하였기 때문에 연결망에서 나타난 소통적 학습의 양상을 일반화하기에는 한계가 있다. 향후에는 다양한 유형의 조직 내 연결망에서 소통적 학습이 어떻게 이루어지고 있으며, 도구적 학습과 비교하여 구성원들에게 어떤 영향을 미치는지 비교하여 연구될 필요가 있다. 산업별, 직군별로 나타난 연결망 특성에 따라 소통적 학습의 양상을 분석한다면, 실제 조직에서 도구적 학습 외에 소통적 학습이 이루어지는 범위나 과정이 구체화되어 인적자원개발에 적용되는 다양한 시사점을 제시할 수 있을 것이라고 본다.

참고문헌

- 변종임(1999). 정보 사회에서의 성인 의사소통 학습과 그 가능성 탐색. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- . (2000). 정보 사회에서 성인 의사소통 학습이 갖는 의미와 시사점 탐색. 평생교육학 연구, 6(1), 235-261.
- 손동원(2002). 사회 네트워크 분석. 서울: 경문사.
- 신철균(2006). 학교 내 교원 간 의사소통 네트워크 분석: A고등학교를 중심으로. 석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 윤방섭, 서영준(2005). 임파워먼트의 선행요인: 국립대 병원근로자들의 직종별 비교 연구. 보건 행정학회지, 15(1), 1-29.
- 최창현(2006). 조직의 비공식 연결망에 관한 연구: 사회 연결망분석의 적용. 한국사회와 행정연구, 17(1), 1-23.
- 한기철(2008). 하버마스와 교육. 서울: 학지사.
- Agyris, C. & Schön, D. A.(1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Allen, T. D., & Eby, L. T.(2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Awazu, Y.(2004). *Knowledge management in distributed environments: Roles of informal network players*. Paper presented at the 37th Annual Hawaii International Conference on

System Sciences.

- Borgatti, S. P., & Cross, R.(2003). A relational view of information seeking and learning in social network. *Management Science*, 49(4), 435-445.
- Boud, D., & Middleton, H.(2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 194-202.
- Brand, A.(1990). The force of reason: An introduction to Habermas' theory of communicative action. 김원식 옮김(2000). 이성의 힘. 서울: 동과서.
- Burt, R. S.(1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Burt, R. S.(2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*. 110(2), 349-399.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organizational Science*, 13(4). 442-455.
- . (2004). Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organizational Science*, 15(5). 555-568.
- Cervero, R. M.(1988). *Effective continuing education for professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cranton, P.(1994). *Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults*. San francisco: Jossey-Bass.
- . (2006). *Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults* (2nd ed.). San francisco: Jossey-Bass.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P.(2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Cross, R., & Prusak, L.(2002). The people who make organizations go-or stop. *Harvard Business Review*, 80(6), 104-112.
- Finger, M. & Asún, J. M.(2001). *Adult education at the crossroads: Learning our way out*. London: NIACE.
- Garcia, S. K. (2007). Developing social network propositions to explain large-group intervention theory and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 341-358.
- Gilley, J. W., Quatro, S. A. & Lynham, S. A.(2003). Strategic hrd and its transformation. in Gilley, A. M., Callahn, J. L., & Bierema, L. L.(eds). *Critical issues in HRD*. MA: Perseus Publishing.

- Granovetter, M. S.(1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Habermas, J.(1984). *The theory of communicative action, Volume 1: Reason and the rationalization of society*, T. Mearthy(trans.), MA: Beacon.
- . (1987). *The theory of communicative action, Volume 2: Lifeworld and system*. T. Mearthy(trans.), MA: Beacon.
- Hatala, J. P.(2006). Social network analysis in human resource development: A new methodology. *Human Resource Development Review*, 5(1), 45-71.
- Kilduff, M., & Tsai, W.(2003). *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Krackhardt, D.(1992). The strength of strong ties: The importance of philos. in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action* (pp. 216-239). Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R.(1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-116.
- Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult education quarterly*, 28(2), 100-110.
- . (1991). *Transformative dimension of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . (1996). Contemporary paradigms of learning, *Adult education quarterly*, 46(3), 158-173.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Byosière, P.(2004). A theory of organizational knowledge creation understanding the dynamic process of creating knowledge. In M. Dierkes., A. Berthon Antal., J. Child., & I. Nonaka (eds), *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp. 491-557). Oxford: Blackwell Publishing.
- Parise, S.(2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359-383.
- Reagans, R., & McEvily, B.(2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Wijk, R. V., Bosch, V. D., & Volberda, H. W.(2003). Knowledge and networks. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (eds.), *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 428-453). Oxford: Blackwell Publishing.
- Wasserman, S., & Faust, K.(1994). *Social networks analysis : Methods and applications*. New York Cambridge University Press.
- Yin, K. R. (2002). Case study research: Design and methods. 신경식 외 옮김(2005). 사례 연구 방법. 서울: 한경사.

• 논문접수 2010. 12. 30 / 수정 2010. 2. 14 / 게재확정 2010. 2. 17

- 위영은 : 중앙대학교 대학원에서 인적자원개발 박사학위를 취득하였고, 현재는 중앙대학교 대학원 인적자원개발 정책학과 강사로 재직 중임. 주요 관심분야는 인적자원 개발, 성인학습이론, 사회 네트워크 분석 및 평가 등임.
- 이희수 : 중앙대학교 대학원에서 교육학 박사학위를 취득하였고, 현재는 교육학과 교수로 재직 중임. 주요 관심 분야는 평생교육, NHRD, RHRD, 평생교육사 등임.

K C I

Abstract

Exploration of the Possibility of Communicative Learning Paradigm Using the Social Network Analysis - Focus on Administrative Organization of A Hospital

Wee, Young Eun (Chungang University)

Lee, Hee Su (Chungang University)

This study starts from the critical mind that the tendency to regard the human resource development as a instrumental means of achieving the performance of an organization has been prevailing up to now. Thus, this study is aimed at inquiring into the possibility of transferring to communicative learning paradigm going beyond instrumental learning paradigm on the basis of Habermas's communicative action theory while using the social network analysis.

For this, this study looked into the position and role of a key role-player in the communication, advice and trust network targeting the members of administrative organization of A hospital. As a result, it was found that there was a difference in the position of a key role-player. And key role-players shared information or experience about the business affairs and were changed the way of the work at hand or the attitude. They experienced the process of the transformation through critical thinking.

The results of this study make the following suggestions first, human resource development has to react sensitively to the exchange of the information about communicative learning in the informal network. Second, it is summarized that human resource development has to support reflective activities of appropriate levels.

[Key words] Social network, Communicative action theory, Communicative learning