

공식적 · 비공식적 학습과 소셜러닝을 통합 · 지원하는 개념적 HRD 생태계 모형의 설계*

유 영 만[†]

한양대학교

〈 요약 〉

본 연구는 HRD를 인적자원개발(Human Resources Development)로 해석하는 개체론적 HRD의 한계와 문제점을 극복하기 위해 HRD를 ‘행복비타민개발(Happiness Revitalization Development)’이나 ‘인간활력개발(Human Revitalization Development)’ 또는 ‘인간관계개발(Human Relationship Development)’로 해석하려는 관계론적 HRD기반 개념적 HRD 생태계 모형을 설계하는 데 목적이 있다. HRD 생태계는 구성된 개인별로 부족한 역량을 탈맥락적·배타적으로 설정, 결핍된 역량을 프로그램 중심으로 개발하기 위한 노력보다 ‘즐거운 학습’을 통해 ‘건강한 지식’을 창출하고 이를 적용하여 ‘보람찬 성과’를 나누는 ‘행복한 일터’ 조성에 필요한 소셜러닝 플랫폼 중심의 생태학적 해결대안이다. HRD 생태계 모형을 개발하기 위해서 본 연구는 HRD 생태계 설계를 위한 창발적 설계관, 지식생태계로서의 HRD 생태계 설계 원리, 그리고 집단지성과 자기조직화, 개방형 혁신과 총체적 학습아키텍처와 같은 HRD 생태계 설계의 기본 방향을 근간으로 공식적 학습은 물론 비공식적 학습과 소셜러닝을 통합하여 성과창출과정을 촉진하는 지원전략과 연계시킨다. HRD 생태계 모형은 다양한 학습활동 유형과 이를 촉진하는 성과 지원전략간의 관계를 중심에 두고 HRD 생태계가 필요로 하는 지식을 창조하고 공유하는 역동적인 학습활동이 선순환적으로 일어나는 자생적이고 자발적인 생태계를 구조화시킨 모형이다. 마지막으로 본 연구는 HRD 생태계로의 성공적인 변화를 촉진하기 위한 체계적인 변화관리 전략과 이에 상응하는 HRD 전문가의 역할변신을 논의하면서 논문의 결론을 맺는다.

주제어 : HRD 생태계, 공식적 학습, 비공식적 학습, 소셜 러닝, HRD 학습전략 모형

* 이 연구는 한양대학교 2013 일반연구비 지원으로 연구되었음을 밝힙니다.

† 교신저자 : 유영만, 한양대학교, 010000@hanyang.ac.kr

논문접수일 : 2014. 05. 14 / 게재확정일 : 2014. 06. 30

I. 기업교육 패러다임의 전환과 생태학적 HRD의 문제의식

전통적으로 기업교육은 기업경영에 필요한 인재를 육성하기 위해 필요한 인재상을 설정하고, 미래의 인재들이 갖추어야 될 바람직한 자질이나 역량을 규명, 이를 육성하기 위한 교육 체계나 전략을 수립하고 추진해왔다(나일주, 2007; 나일주·임철일·이인숙, 2003; 유명만 외, 2009; 박양근·노남섭 2014, 최항석, 이준학, 이성호, 2014). 시기별로 기업교육의 핵심 이슈나 트렌드는 다르지만 경영성과 극대화를 위한 전략적 수단으로서의 기업교육이 되어야 한다는 당위적 주장은 변함없이 유지되어 왔다(Arnson, Naughton & Rothwell, 2013; Holton & Swanson, 2011, Rothwell, 2013). 그동안 한국 HRD(Human Resources Development)도 비슷한 맥락에서 경영성과 달성을 위한 전략적 수단으로 자리매김을 시도해오면서 인간을 하나의 자원으로 간주하고 인적 자원을 어떻게 효율적으로 개발하고 활용할 것인지를 개체론적 또는 존재론적 관점에서 모색해왔다(나일주, 2007; 나일주·임철일·이인숙, 2003; 문용경, 이두섭, 최윤미, 류재훈, 유명만, 2013; 유명만, 1999a, 1999b, 2006a, 2007; 유명만 외 2009; 박양근·노남섭 2014, 최항석, 이준학, 이성호, 2014). 여기서 개체론적 HRD는 HRD와 관련되어 일어나는 모든 활동을 상호 배타적인 개체변수로 상정하고 그 자체의 질적 향상을 가져오기 위한 독립적 노력을 의미한다(유명만, 2007). 예를 들면 개별적 역량을 독립적 개체로 상정하고, 특정 상황적 맥락이 갖는 특수성이나 고유함과 관계없이 보편적으로 발휘되는 표준화된 역량을 개발하려는 환원론적 역량중심 교육체계(CBC: Competency-Based Curriculum)와 리더십이 발휘되는 특정 상황적 맥락과 무관하게 리더가 갖추어야 될 리더십 역량을 개발하려는 탈맥락적 리더십 개발활동, 그리고 객체기반 콘텐츠 개발과 학습관리시스템 중심의 e-Learning 등이 대표적인 개체론적 HRD라고 볼 수 있다(유명만, 2007).

개체론적 HRD는 HRD를 구성하는 다양한 변수들을 다른 구성요소와 무관하게 독립적으로 개발해도 전체적으로는 의도하는 성과를 종합적으로 달성할 수 있다는 환원론적 입장이다. 개체론적 HRD의 대표적인 접근으로 인식되는 환원론적 역량중심 교육체계는 탁월한 성취자의 역량을 도출하고, 도출된 역량에 비추어 역량개발자의 현재 보유 역량 수준을 진단한 다음, 부족한 역량을 중심으로 역량개발 활동을 하면 탁월한 업무성과를 도출할 수 있다는 전제를 갖고 있다. 부분의 합은 곧 전체라는 논리적 가정을 갖고 있는 환원론적 역량중심 교육체계는 특정 업무 수행에 부족한 개별역량을 독립적으로 개발하면 탁월한 업무수행에 필요한 역량을 종합적으로 습득할 수 있다는 접근을 취하고 있다(유명만, 2007, 최수진·유명만, 2010). 환원론적 역량중심 교육체계의 일환으로 현장에서 구현되고 있는 대표적인 노력이 탈맥락적 리더십 개발활동이다. 리더십은 리더 개인의 독자적인 노력으로 개발되는 개체론적 역량이라기보다 리더와 다른 사람이나 환경과의 역동적인 상호작용으로 개발되는 관계론적 역량이다. 리더십에 필요한 역량을 진단한 후 부족한 역량만을 따로 분리시켜 개발하는 교육훈련을 해당 역량

이 발현되는 상황적 맥락과 무관하게 실시하는 노력이 바로 탈맥락적 리더십 개발활동이다(유영만, 1999b). 마지막으로 객체기반 콘텐츠 개발과 학습관리시스템 중심의 e-Learning도 환원론적 역량중심 교육체계, 탈맥락적 리더십개발활동과 같은 맥락에서 지식을 창조한 사람과 창조된 맥락과 무관하게 레고블럭과 같은 독립적 객체로 보고 필요한 지식을 다양한 방식으로 조합해서 제공하겠다는 개발자 중심의 효율적 e-Learning 관리 시스템의 일환이라고 볼 수 있다(유영만, 2003a).

본 연구는 인간도 다른 자원과 마찬가지로 개발과 활용의 대상으로 삼으려는 기존의 개체론적 HRD의 한계와 문제점을 관계론적 HRD¹⁾에 비추어 극복하려는 연구노력의 일환이다. 관계론적 HRD는 자신과 직간접적으로 영향력을 주고받는 수많은 사람들 및 제도와 시스템 그리고 문화와의 역동적인 관계맺음 속에서 일어나는 다양한 HRD 전략에 관심을 두고 있다. 관계론적 HRD는 HRD를 통해서 변혁시켜야 할 대상과 사람은 실체론적 존재가 아니라 다양한 인간관계나 조직 문화 및 시스템과의 역동적인 상호작용을 통해 부단한 변화와 발전을 거듭해나가는 거대한 관계망이다. 더 나아가 관계론적 HRD는 구성원 개인별로 부족한 역량을 탈맥락적·배타적으로 설정, 결핍된 역량을 개발하기 위한 노력보다 더불어 살아가는데 필요한 관계의 질을 개선시키거나 ‘즐거운 학습’을 통해 ‘건강한 지식’을 창출하고 이를 적용하여 ‘보람찬 성과’를 나누는 ‘행복한 일터’를 조성하는데 필요한 다양한 해결대안을 마련하는데 주력하게 된다(유영만, 2006b).

관계론적 HRD는 HRD를 ‘행복비타민개발(Happiness Revitalization Development)’이나 ‘인간활력개발(Human Revitalization Development)’ 또는 ‘인간관계개발(Human Relationship Development)’로 해석하려는 접근을 차용한다(유영만 외, 2009). HRD를 인적자원개발에서 행복비타민 개발이나 인간활력개발 또는 인간관계개발로 재해석하려는 노력은 단순한 언어적 변화를 넘어선다. 학

1) 관계론적 HRD는 유영만(2007)에서 자세히 논의한 바 있다. 이 논문에서 ‘관계론’이나 ‘생태학적’이라는 말의 의미와 체제이론의 ‘체계적’이나 ‘체제적’이라는 말과 어떤 차이가 있는지를 다음과 같이 논의한 바 있다. “HRD의 기반이론으로 논의되는 체제이론도 본 연구의 문제의식인 관계론과 일맥상통하고 있지만 체제이론의 이론적 출발을 일반체제이론에서 찾는다면 몇 가지 점에서 일반체제이론의 학문적 지향성을 오해하고 오용하고 있음을 이해할 필요가 있다. 일반체제이론이 분과학문에 적용되면서 나타난 다양한 체제이론의 적용과 응용, 예를 들면 체제접근(Systems Approach)은 일반체제이론의 전체성 또는 체제성보다는 부분분석과 이를 통한 전체를 구성하는 요소들 간의 선형적 인과관계 설명과 단계적 절차나 시계열성을 강조하는 체계성에 근거하고 있음을 알 수 있다. 특히 관계론적 HRD가 체제이론적 HRD와 다른 점은 체제를 구성하는 요소들 간의 상호의존성 또는 역동적 관계성을 강조할 뿐만 아니라 체제를 구성하는 개체성의 본질은 다른 개체와의 감성적 연대망을 근간으로 사회적 관계맺음의 역사성에 따라 확연하게 달라질 수 있음을 전제하는 데 있다. 따라서 본연구의 문제의식으로 제기하고 있는 관계론적 HRD는 체계적(systematic) HRD와 같은 접근으로는 파악될 수 없는 존재론적, 인식론적, 방법론적 문제제기다(유영만, 2007, p.187).”

문공동체에서 논의되는 개념의 변화는 단순한 개념의 변화가 아니라 개념에 담겨진 철학과 신념, 그리고 추구하는 가치관과 세계관의 반영이다. 학문발전의 역사는 해당 학문의 근간이 되는 개념 발전의 역사와 맥을 같이 한다. 이전의 개념으로 특정한 현상이나 현상을 움직이는 원리가 설명되거나 이해되지 않을 때 학자는 개념을 새롭게 창조하거나 기존 개념을 재개념화시킨다. 예를 들면 프랑스 철학자 자크 데리다는 차이(difference)라는 개념으로 포착할 수 없는 차이의 본질을 설명하기 위해 차연(différance)이라는 개념을 창조했다. 이것은 지연시키다(to defer)와 차이짓다(to differ)의 두 가지 말을 결합해 만든 것이며, 언어가 말을 전달하지 못하고 계속 지연시키는 상태에 있다는 것을 지칭하는 뜻으로 사용된다(박영옥, 2009). 마찬가지로 맥락에서 인적자원개발을 의미하는 영어, Human Resources Development라는 개념으로 포착할 수 없는 새로운 HRD 현실과 미래를 설명하고 이해하기 위해서는 HRD를 이전과 다르게 재개념화시키거나 새로운 개념을 창조할 수밖에 없다.

개체론적 HRD에 근거해서 이루어진 기존의 HRD는 업무현장에서 업무활동과 함께 비공식적으로 일어나는 학습전략보다는 주로 특정한 시기와 장소에서 정기적으로 운영되는 공식적 학습전략에 주로 의존해서 교육 프로그램을 개발하고 운영해왔다(Carline, 2012; Cross, 2007; Marsick & Watkins, 2001; Matthews, 2013). 이런 선행연구결과에 따르면 실제로 학습을 통해서 습득하는 전문성 향상이나 업무현장과 직결되는 변화추진의 정도는 공식적 학습보다는 비공식적 학습에 의해 일어나는 빈도가 절대적으로 많다는 연구결과가 발표되고 있다. 나아가 최근 소셜 미디어의 교육적 활용방안에 대한 관심이 급증하면서 트위터나 페이스북 등 각종 SNS(Social Network Services)를 활용하는 소셜 러닝(Social Learning)과 공식적·비공식적 학습전략을 HRD 분야의 새로운 학습전략과 전문성 개발 전략으로 어떻게 통합해서 적용할 수 있는지에 대한 연구가 이루어지고 있다(Dabbagha & Kitsantab, 2012; Hoppitt & Laland, 2013). 가장 이상적인 HRD 전략은 업무와 함께 일어나는 공식적·비공식적 학습활동은 물론 소셜러닝과 같은 다양한 학습활동을 유기적으로 통합, 일과 학습이 구분되지 않는 상태에서 자신에게 필요한 전문성을 개발하는데 직간접적으로 영향을 미치는 다양한 변수들의 유기적 관계를 변화시키는데 있다. 하지만 기존의 HRD는 개발이 필요하다고 판단되는 독립적인 역량을 그 역량이 발휘되는 업무 상황과 분리된 상태에서 이루어지는 탈맥락적 학습활동을 촉진하는 공식적인 학습전략을 주로 설계하는 한계와 문제점을 지니고 있다(유영만, 2003b, 2003c; 유영만 외, 2009; Cross, 2007; Marsick & Watkins, 2001; Matthews, 2013).

본 연구의 목적은 주로 공식적 학습 전략을 활용하는 기존의 개체론적 HRD의 한계와 문제점을 극복할 수 있는 대안을 모색하는 데 있다. 이러한 대안 모색의 일환으로 본 연구는 공식적 학습은 물론 비공식적 학습전략과 소셜러닝이 유기적으로 통합된 관계론적 HRD의 궁극적인 이상과 목적이 구현될 수 있는 HRD 생태계를 설계하는 데 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구는 궁극적으로 관계론적 HRD를 구현시킬 수 있는 HRD 생태계

설계에 적합한 설계관이나 원리 그리고 기본 방향을 기존의 전통적인 수업설계나 수업체제 설계가 차용했던 체계적이고 합리적인 설계관을 비판적으로 논의하는 가운데 도출한다. 특히 HRD 생태계의 설계 원리는 유영만(2006b)의 지식생태학적 설계 원리에 비추어 도출한 다음, 이러한 설계관과 설계 원리를 HRD 생태계에 담아내기 위한 기본 방향을 집단지성(Collective Intelligence), 자기 조직화(self-organization) 시스템, 개방형 혁신(Open Innovation) 전략, 그리고 총체적 학습 아키텍처(Total Learning Architecture) 관련 문헌을 검토하면서 도출하였다. 이어서 본 연구는 공식적 학습은 물론 비공식적 학습과 소셜 러닝을 유기적으로 통합함으로써 발생할 수 있는 다양한 학습활동의 속성과 유형을 분석, 학습전략 모형을 개발하고 이를 근간으로 HRD 생태계 설계원리와 기본 방향이 반영된 HRD 생태계를 개념적 모형으로 제시한다. 마지막으로 개념적으로 제시된 추상적인 HRD 생태계 모형의 구체적인 현장 적용 모습을 보여주기 위해 다양한 학습전략들이 유기적으로 통합되어 구현되는 가상의 시나리오를 보여준 다음, HRD 패러다임 전환이 일어나기 위한 HRD 담당자의 역할 변신과 변화관리 전략을 논의하는 것으로 결론을 대신한다.

II. HRD 생태계 설계 원리와 기본 방향

기존의 HRD 패러다임은 개체론적 역량을 집중적으로 육성하기 위해 ‘일방향적 밀어붙이기(push) 방식’의 수동적 교육 패러다임이었다. ‘일방향적 밀어붙이기(push) 방식’의 수동적 교육은 주로 이미 발생한 문제를 해결하는 수비중심의 소극적 기업교육이었다. 이에 반해 생태학적 관계역량을 개발하기 위한 ‘공감적 끌어당기기(pull) 방식’의 능동적 교육 패러다임은 즐거운 학습과 건강한 지식, 그리고 보람찬 성과와 행복한 일터를 조성하려는 노력과 무관하지 않다. 이러한 패러다임 전환에 상응하는 개념적 HRD 생태계 모형을 설계하기 위해서는 우선 이전과 다른 설계관점과 접근논리를 차용할 필요가 있다. 공식적인 단위 교과목이나 교육 프로그램을 설계하는 관점 및 접근논리와 지식생태계로서의 소셜 러닝 플랫폼이나 학습경관(learnscape) 또는 HRD 생태계를 설계하는 관점 및 접근논리에는 많은 차이가 존재하기 때문이다(Thomas & Brown, 2011).

본 연구에서는 지금까지 지배적인 설계 패러다임으로 작용해왔던 체계적·선형적·시계열적이고 합리적인 최적화로서의 설계논리에서 HRD 생태계를 설계하기 위한 비선형적, 탐색적, 창발적 설계관(Emergent Design)으로의 전환을 추구한다. 창발적 설계관 및 접근논리를 활용하는 본 연구는 지식생태계로서의 HRD 생태계를 구성하는 근본적인 원리를 유영만(2006b)의 지식생태계의 유지발전 원리에서 도출, 변안 적용한다. 이어서 본 연구는 HRD 생태계를 조성하기 위해 집단지성과 자기 조직화 시스템, 그리고 개방형 혁신 전략과 총체적 학습아키텍처를

비롯한 4대 설계전략 방향을 논의한 다음, 지식 생태계로서 HRD 생태계에서 일어날 수 있는 공식적 학습과 비공식적 학습, 그리고 소셜 러닝이 융복합적으로 만들어가는 다양한 학습유형을 포괄하는 학습전략 모형을 설계한다. 마지막으로 설계된 학습전략 모형을 HRD 생태계의 4대 설계전략과 융합, 조직내외의 다양한 학습자원을 활용하는 ‘즐거운 학습’을 통해 ‘건강한 지식’을 창조하고, 건강한 지식을 활용하여 ‘보람찬 성과’를 창출하고 나눔으로써 ‘행복한 일터’로 성장하고 발전하는 HRD 생태계의 모습을 제시하려고 한다.

1. HRD 생태계 설계를 위한 창발적 설계관

우선 생태학적 HRD가 주목하는 학습과정과 학습자원은 일상적 삶과 업무와 함께 하는 공식적이고 비공식적인 학습활동을 포괄하며, 이러한 학습활동 도중에 활용하는 모든 구조적·비구조적 학습자원과 지원활동을 총칭한다. 공식적인 학습보다 비공식적 학습, 구조화된 교육보다 비구조화된 업무현장 학습이나 일상적 업무활동과 함께 일어나는 코우칭 또는 멘토링 과정을 통해서 HRD 활동에 필요한 전문성이 개발, 육성, 전수된다고 볼 때(Backett & Hager, 2002; Cross, 2007; Marsick & Watkins, 1990, Rainbird, Fuller & Munro, 2004), 관계론적 HRD는 공식적 교육과정이나 학습활동을 설계하는 접근과는 전혀 다른 접근이 필요하다고 가정한다. 지금까지의 HRD가 사전에 가공된 구조화된 학습자원과 공식적인 학습활동에 주력하는 프로그램(program) 중심의 설계 논리였다면 관계론적 HRD는 플랫폼(platform) 중심의 설계 논리를 차용한다(Hagel III, Brown & Davison, 2010; Thomas & Brown, 2011). 지금까지의 HRD는 주로 ‘일방향적 밀어붙이기(push) 방식’의 수동적 교육관을 근간으로 전문가가 가공한 정보를 효과적으로 설계하여 개발된 프로그램 중심의 교육이었다. 반면에 앞으로 지향하는 관계론적 HRD는 ‘공감적 끌어당기기(pull) 방식’의 능동적 교육관을 근간으로 학습활동에 참여하는 모든 구성원이 학습활동의 주체가 되어 다른 학습자 또는 학습자원과의 부단한 상호 작용이 효과적으로 촉진될 수 있는 플랫폼이나 업무환경을 설계하는데 초점이 주어질 것이다(Cross, 2007). 여기서 말하는 플랫폼이나 업무환경은 생태학적 HRD 관점에서 말하면 소셜 러닝 플랫폼이나 학습경관 또는 지식생태계로서의 HRD, 즉 HRD 생태계를 지칭한다.

Cross(2007)는 ‘일방향적 밀어붙이기(push) 방식’의 수동적 교육과 ‘공감적 끌어당기기(pull) 방식’의 능동적 교육의 차이점을 비교하면서 궁극적으로 미래의 HRD는 지금까지의 HRD가 간과해온 비공식적 학습과 소셜 러닝 등을 설계하는 노력에 보다 많은 관심이 필요하다는 점을 밝히고 있다. 그에 따르면 ‘일방향적 밀어붙이기(push) 방식’의 수동적 교육은 주로 학습내용을 다양한 분석활동을 통해 사전에 구체화시킨 다음 정형화된 교과목(course)이나 프로그램(program)을 일정한 교육체계(curriculum)에 따라 필요한 경우(just in cases)에 전달하는 교육훈련(training)의 형태를 띤다. 반면에 ‘공감적 끌어당기기(pull) 방식’의 능동적 교육은 시사각각으로

부각된 새로운 학습내용을 시공간을 초월하여 언제 어디서나 필요한 시기에(just in time) 필요한 학습활동을 전개할 수 있는 지원구조(supporting structure)나 시스템을 구축해줌으로써 스스로 발견하고 다른 학습자와 역동적인 상호작용이 가능한 플랫폼이나 학습경관에서 자유롭게 일어나는 학습의 형태를 띤다.

비슷한 맥락에서 Hagel, Brown 그리고 Davison(2010)은 IT 기술의 급속한 발전과 더불어 과거와는 비교가 안 될 정도로 접속해서(access) 영감을 얻고(attract) 상상초월의 성과를 창출(achieve)할 수 있는 가능성이 열리고 있다는 소위 3A 접근으로 새로운 학습의 가능성을 주장하고 있다. 첫째, 풍부한 정보원에 접속(access), 다양한 학습자원에 연결(connection)되어 내가 갖고 있지 않는 전문성을 습득할 수 있을 뿐만 아니라 수많은 전문가와 아이디어를 주고받으면서(crowd-sourcing) 역동적인 학습이 일어난다고 주장한다. 둘째, 평소에 접할 수 없었던 학습자원은 물론 다양한 분야의 전문가들과 소통(communication)하면서 꿈에도 생각하지 못했던 영감을 얻게 되고(attract), 상상초월의 새로운 생각의 날개를 펼치면서 협동의 창의성(co-creation)을 꽃피울 수 있는 가능성이 문이 열리고 있음을 밝히고 있다. 마지막으로 동료 학습자들과의 역동적인 상호작용(collaboration)과 즐거운 학습을 통해 유익한 지식을 창조하고 공유함으로써 더불어 성장하고 발전(co-evolution)하는 성취감(achieve)을 맛볼 수 있다.

유영만(2006a)과 유영만 외(2009)의 생태학적 HRD 관점에 따르면 관계론적 HRD는 사전에 가공·편집되어서 제공된 학습자원을 교실이나 제도화된 범주 속에서 쉽고 빠르게 학습하려는 ‘효율적인 학습활동’을 지향한다. 오히려 관계론적 HRD는 도처에 산재한 학습자원을 자신의 체험적 상상력과 문제의식에 비추어 재해석하고 주어진 상황적 맥락 속에서 갖는 특수한 의미와 시사점을 비판적으로 분석하는 가운데 발현되는 느리고 고통스럽지만 ‘효과적인 지식창조활동’을 지향한다. 즐거운 학습과 건강한 지식을 창조하고 보람찬 성과를 창출함으로써 궁극적으로 행복한 일터를 조성하는 HRD가 되기 위해서는 이전과 다른 설계논리와 접근방법으로 HRD 생태계를 조성해야 한다. 무대가 바뀌면 연기가 바뀌고, 연기가 바뀌면 연기하는 방식이 바뀌듯, 학습무대가 바뀌면 학습자가 바뀌고, 학습자가 바뀌면 학습방식이 바뀐다.

공식적 학습 무대는 사전에 어떤 학습활동을 어떤 방식으로 설계하면 결과적으로 어떤 학습결과가 나올 것인지를 어느 정도 예측할 수 있다. 전통적인 HRD가 근거하고 있는 설계관은 사전에 설계활동에 영향을 미치는 변수들을 규명, 통제, 조정해서 개발활동이전에 모든 설계활동을 완료하는 최적화로서의 설계관(Design as Optimization)(Tripp, 1991), 선형적·시계열적 설계관(유영만, 1998), 합리적 설계관(Rowland, 1993, 2004)이다. 한 마디로 전통적인 HRD가 근거하고 있는 설계관은 주어진 문제를 완벽하게 분석·규명해서 최적의 해결대안을 과학적이고 합리적인 방법과 절차로 처방하는 체계적·선형적·시계열적 절차와 프로세스를 차용한다. 전통적인 HRD가 이러한 설계관을 차용하는 것은 주로 설계와 개발결과물인 수업 또는 수업체제가 어느 정도 통제와 조정이 가능하며 개발 또는 활용하기 이전에 설계와 관련된 변수들을 어느

정도 예언할 수 있다는 가정 때문이다. 이와는 대조적으로 관계론적 HRD는 비선형적, 탐색적, 창발적 설계관(Emergent Design)을 차용하고 있다(유영만 외, 2009; Dills & Romiszowski, 1997). 학습의 무대인 일상적 삶이나 거리는 수많은 변수들이 역동적인 상호작용을 전개하면서 새로운 현상이나 사태가 출몰하는 복잡계(Complex Systems)라고 볼 수 있다(유영만, 2006d). 이러한 복잡계로서의 일상적 삶의 무대는 사전에 어떤 변수들을 어떻게 통제하고 조정해서 어떤 결과를 얻을 수 있을 것인지를 예언하기가 불가능하다. 설계와 개발활동 도중에 끊임없이 무수히 많은 변수들이 창발하기 때문에 설계와 개발, 심지어는 실시나 활용과정에서도 초기 설계안을 바꿀 수밖에 없는 상황들이 부지기수로 발생한다. 관계론적 HRD는 실천이전에 반드시 계획 또는 설계활동을 전개해야 된다고 가정하는 『계획우선 실행후속 주의』에도 반대할 뿐만 아니라 실천과정과 평가활동을 이분법적으로 구분하는 것에도 반대 입장을 표명한다. 오히려 관계론적 HRD는 비구조화된 비공식적 삶의 무대 위에서 펼쳐지는 학습 활동을 창발적으로 설계할 수밖에 없다는 가정을 전제하고 있기 때문에 계획과 실천은 동시 다발적 또는 병행적(Concurrency)으로 추진할 수밖에 없음을 주장한다.

2. 지식생태계로서의 HRD 생태계 설계를 위한 4대 원리

HRD 생태계도 하나의 완벽한 지식생태계다. 유영만(2006b)의 지식생태학적 관점에 따르면 지식생태계란 지식의 창조·축적·공유·활용·소멸 과정에 생태학적 원리를 적용하여 궁극적으로 지식의 창조와 소비의 조화가 외부적 통제와 조정 없이도 자연스럽게 선순환되는 지속가능한 시스템이다. HRD 생태계가 지식생태계인 이유는 HRD를 통해 개인과 조직의 발전과 개발에 필요한 지식이 내부적으로 창조, 공유, 적용됨은 물론, 외부 지식과의 부단한 접촉을 통해 새로운 지식을 부단히 창조하고 공유하는 활동을 전개하는 자가발전적 시스템이기 때문이다. 지식생태계로서의 HRD 생태계는 다음과 같은 유영만(2006b)의 네 가지 지식생태학적 원리를 반영하여 설계되었다.

첫째, 자기 조직적 갱생 원리와 ‘즐거운’ 학습이다. 지식생태계로서의 HRD 생태계의 지속가능성을 확보하기 위한 전제 조건으로서 외부의 인위적 개입 수단이나 통제와 조정기제 없이도 생태계 자체의 성장기제에 따라 자가 발전적으로 지속적인 성장을 거듭하는 원리다. 누가 시키지 않아도 자발적으로 몰입하는 즐거운 학습이 전제될 때 역동적인 학습활동이 가속화되어 HRD 생태계에 필요한 건강한 지식이 지속적으로 창조될 수 있다. 창조된 지식은 문제 상황에 적용하고 그 결과를 지식창조 주체와 객체가 공유하면서 또 다른 지식으로 진화·발전을 거듭하게 된다. 자기 조직적 갱생 원리로 움직이는 지식생태계의 지식 창조 및 공유과정은 목적과 수단이 구분되지 않는다. 자발적 동기로 참여해서 학습과정 자체를 즐기면서 몰입하고 그 속에서 의미심장한 지식이 창조되고 공유되는 가운데 사람들은 다시 참여하고 공유하고 싶

은 욕구가 생긴다. 지식생태계에서 일어나는 학습은 어떤 목적달성을 위한 학습이 아니라 그 자체가 목적인 학습이다. 목적달성을 위한 학습은 수단적 활동이다. 목적과 수단이 분리되는 순간 학습은 더 이상 즐거운 학습이 아니라 노동으로 전락하기 때문이다.

두 번째 지식생태계의 핵심원리는 상호의존성의 원리와 ‘건강한’ 지식의 창조다. 생태계는 혼자 독립적으로 존재할 수 없는 사회적으로 연결된 관계망의 세계다. 생태계를 구성하는 요소들이 주어진 상황에 적응하고 생존하기 위해서는 예측할 수 없는 방식으로 부단히 창발적 상호작용이 일어난다. 창발적 상호작용 과정에서 맺어지는 상호의존성은 모든 생물학적 존재가 삶을 영위하기 위한 생존 조건이자 성장을 위한 필수 조건이다. 존재하는 모든 생명체는 독립적으로 살아갈 수 없다. 모두가 연결되어 있어서 영향력을 주고받는 상호의존적 공동체다. 지식의 창조도 지식창조 주체의 독립적인 노력으로 탄생하기보다 자신을 둘러싸고 있는 환경과의 부단한 상호작용을 통해 이루어진다. 건강한 지식은 한 곳에 머물러 존재하는 정태적 지식이 아니라 상호의존적 관계망 속에서 부단한 상호작용을 통해 흐르는 동태적 지식이다.

세 번째 지식생태계의 핵심원리는 불일불이(不二)의 원리와 ‘보람찬’ 성과창출이다. 지식씨앗의 유전자가 지식열매의 모든 것을 결정하고, 지식열매는 또 자신의 유전자를 지식씨앗에 남기니 양자는 둘도 아니고(不二) 하나도 아니다(不二). 지식씨앗은 지식열매 없이 존재하지 못하며 지식열매는 지식씨앗 없이 존재할 수 없다. 서로가 다른 존재지만(不二) 결과적으로 하나로 연결되어 있다(不二). 즉 지식씨앗과 지식열매는 하나도 아니고 둘도 아니다(不二). 지식생태계는 지식씨앗을 파종할 때 비로소 시작된다. 지식씨앗에는 이미 열매의 속성이 내포되어 있어서 어떠한 지식열매를 맺을지 어느 정도 예상하게 한다. 그러나 지식씨앗이 심겨지고 지식나무가 자라는 지식숲의 환경과 조건에 따라서 처음의 기대와는 다른 지식열매를 맺을 수도 있다. 그런데 작은 도토리 속에서 커다란 참나무의 모습을 연상할 수 있다. 커다란 참나무는 작은 도토리의 꿈이며, 참나무는 다시 작은 도토리로 자기생명을 복제하는 순환적 관계 속에 존재한다. 도토리 속에서 참나무를 볼 수 있으며, 참나무 속에서 도토리를 볼 수 있다. 이것을 지식생태학적으로 해석해보면 하나의 지식 속에 그 지식과 연결되어 있는 다른 전체의 모습이 담겨져 있다. 혼돈이론의 입장에서 얘기하면 프랙탈의 원리에 해당된다(유영만, 2006d). 즉 전체 속에 부분이 있고 부분 속에서 전체를 발견할 수 있다는 혼돈이론의 핵심적인 원리다.

네 번째 지식생태계의 핵심원리는 잡종강세의 법칙과 ‘행복한’ 일터 조성이다. 인간사회 속에서 잡종(hybrid)은 잡종사니가 모여서 이루어진 잡탕의 일종으로 부정적인 뉘앙스와 함께 질적 수준이 낮은 종자를 지칭하는 경우가 많았다. 잡초에 대한 생태학적 관심이 부각되면서 잡초의 일생에 대한 관심을 통해서 잡초의 강한 생명력의 근원이 무엇인지를 생태학적으로 연구하는 경우가 많아지고 있다(Cocannouer, 2003; Yoshikazu, 2000). 특히 잡초, 잡종, 잡사, 잡어(雜魚) 등과 같은 이름이 인간의 주관적 판단에 따라 인위적으로 만들어진 조어(造語)에 불과하다

는 사실이 인식되면서 잡종에 대한 새로운 조명이 일어나기 시작했다(홍성욱, 2003). 행복한 일터가 되기 위해서는 일터에 근무하는 구성원의 다양성이 적극 장려되고, 다름과 차이가 존중되며, 잡종교배를 통해 경쟁력 있는 지식이 지속적으로 창출되고 공유될 수 있는 기반 조성과의견마련이 필요하다. 지식생태계로서의 행복한 일터에서는 다름과 차이가 존중되고 다양한 의견과 관점이 자유롭게 융합되어 새로운 지식이 부단히 창조된다. 새로운 지식은 이질적 지식간 융합이 자유롭게 일어날 때 이전과 질적으로 다르게 부단히 창조된다.

3. HRD 생태계 설계를 위한 4대 기본 방향

HRD 생태계는 자기 조직적 갱생 원리와 ‘즐거움’ 학습, 상호의존성의 원리와 ‘건강한’ 지식의 창조, 불일불이(不一不二)의 원리와 ‘보람찬’ 성과창출, 잡종강세의 법칙과 ‘행복한’ 일터 조성이라는 네 가지 지식생태계의 원리가 그대로 반영되어 HRD 생태계 모형을 설계한다. 이러한 지식생태계 원리가 구현되는 HRD 생태계를 개념적 모형으로 개발하기 위해서는 HRD 생태계를 설계하는 기본 방향을 정립할 필요가 있다. HRD 생태계 설계의 기본 방향은 지식 생태계 원리를 반영하면서도 HRD 생태계 내부에서 즐거운 학습을 촉진하면서 건강한 지식을 부단히 창조하는 과정을 지원할 수 있는 방향으로 정립될 필요가 있다. HRD 생태계 설계를 위한 기본 방향을 도출하기 위해 생태계 내부에서 집단적 지식창조 과정을 촉진할 수 있는 단서를 집단지성(Collective Intelligence)에서 도출했으며, 집단지성을 활용하여 자발적 학습활동이 지속적으로 일어나게 촉진할 수 있는 아이디어는 자기 조직화(self-organization) 시스템의 원리에서 발견할 수 있다. HRD 생태계는 HRD 활동에 직간접적으로 영향을 미치는 외부와의 부단한 정보 교환이 일어나야 지속적으로 유지·발전될 수 있는 데 이러한 HRD 생태계의 지속가능성은 개방형 혁신(Open Innovation) 전략에서 의미있는 시사점을 도출할 수 있다. 마지막으로 HRD 생태계는 공식적 학습은 물론 비공식적 학습과 소셜러닝을 통합하는 총체적 학습활동 촉진전략을 총체적 학습 아키텍처(Total Learning Architecture)에서 시사 받을 수 있다.

1) HRD 생태계 설계의 기본 방향 1: 집단지성을 활용하는 공동의 지식창조

집단지성이란 다수의 개체들이 서로 협력 혹은 경쟁을 통하여 얻게 되는 지적 능력에 의한 결과로 얻어진 집단적 능력을 말한다. Russell(1983)의 저작에서 집단지성에 대한 사회학적 정의가 처음으로 이뤄졌고, 이후 프랑스의 사회학자 Levy(2002)가 또 다른 사회적 공간으로 부각되는 사이버 공간에서의 집단지성 개념을 집중적으로 연구하면서 세인들의 관심을 끌기 시작했다. Levy(2002)는 존중을 바탕으로 타자와의 지속적인 만남으로 이루어지는 집단지성은 어디에나 분포하며, 지속적으로 새로운 가치가 부각되고, 실시간으로 자율적으로 조정되며, 필요시 불특정 다수의 역량이 집단적으로 결집하여 하나의 집단적 힘을 발휘하게 되는 지성이라는 점

을 강조하고 있다. 특히 사이버 공간에서 이루어지는 집단지성은 시공간의 제약을 극복하고 협업을 통해 다양한 전문성이 네트워크로 연결되는 일종의 네트워크 지능(Network Intelligence)의 역할까지 한다(Tapscott & Williams, 2006). 집단지성의 핵심은 우리가 직면하고 있는 복잡한 문제는 한 개인의 독창적인 노력으로 해결되기보다 다양한 경험과 지식을 갖고 있는 대중 속에 최상의 해답이 존재한다는 점이다(Fisher, 2011; Sawyer, 2007). 그래서 집단지성은 ‘나는 생각한다. 고로 존재한다’는 명제보다 “우리는 공유한다. 고로 존재한다”(Leadbeater, 2008)는 신념과 가치를 신봉한다. 결국 집단지성은 집단이 지혜를 모을 때 실수는 감소하고 최상의 해법이 따라온다는 강조한다. 즉 똑똑한 개인보다 영리한 무리나 대중이 세상을 움직인다는 신념과 철학을 옹호하는 것이다(이원희, 2010; 천정환, 2008; Miller, 2010).

집단지성에 비추어본 HRD 생태계도 한 개인의 독창적인 노력으로 개인과 조직을 변화시키는 노력보다 다양한 사람들의 일리 있는 경험과 지식을 근간으로 집단적 지혜를 공유하는 과정을 촉진키는 데 그 목적이 있다. 인간의 지성도 진공관 속에서 외롭게 사투하는 가운데 개발되는 독립적인 산물이 아니다. 오히려 인간의 지성은 외부와의 부단한 소통을 통해 어제와 다른 깨달음을 이어가는 영원한 미완성의 과정이다. Levy(2002)에 따르면 배우, 그것은 나와 경험과 관점이 다른 낯선 타자의 세계 속으로 들어감을 의미한다. 그러나 배우고 자신을 변화시킴으로써 사유하는 주체는 끊임없이 이방인을 자신에게로 이끌며 타자를 자아로 바꾼다는 것이다. 집단지성 철학에 근거를 두고 있는 HRD 생태계는 의미 있는 참여를 통해 흔적은 남기고 싶은 욕구, 관계형성을 통해 누군가와 연결하고 싶은 욕구, 보람과 가치창조를 위해 뭔가 좋은 일을 하고 싶은 3대 욕구를 기반으로 즐기면 내 것이 되는 ‘참여’, 열면 아이디어가 증폭하는 ‘개방’, 나누면 커지는 ‘공유’, 백지장도 맞들면 나은 ‘협력’이라는 4대 기조를 근간으로 이루어진다. 집단지성의 긍정적인 측면과 더불어 부정적인 측면이나 역기능도 없지 않다. Gardner & Davis(2013)에 따르면 우리는 정말 연결되어 있지만 실제로는 너무 연결되어 있지 않다는 것이다. 불특정 다수와의 효율적인 접촉은 증가하지만 가까운 사람과의 효과적인 접촉은 점차 줄어들고 있어서 진정한 의미의 소통이 무엇인지에 대해 비판적으로 생각해볼 필요가 있다는 것이다. 불특정 다수와 시공간을 초월하여 언제나 어디서나 필요한 시기에 연결할 수 있어서 소통의 효율성은 증가하고 있지만 진정한 의미의 소통을 하고 있는지에 대해서는 의문이 제기되고 있는 것이다(Brockman, 2011; Carr, 2010; Pariser, 2011). 설상가상으로 지나치게 SNS와 과잉 연결되어 있어서 무엇인가를 끊임없이 주고받고 확인하지만 잠시라도 어딘가에 연결되어 있지 않으면 자기 정체성이나 소속감을 상실할 수 있을 것 같은 불안감을 느끼는 등 부작용이나 역기능이 생기기도 한다(Davidow, 2011). 관계의 폭은 확장되고 있지만 그 속에서 관계의 깊이나 질을 심화·발전시키지 못할 때 집단지성은 그야말로 집단사고(Group Think)를 조장하거나 그냥 연결당하는 느낌을 받을 수도 있다.

2) HRD 생태계 설계의 기본 방향 2: 자기조직화 시스템과 자발적 학습

자기조직화(self-organization)란 외부로부터의 압력이나 인위적 개입 없이도 시스템의 다양한 구성요소들이 자생적이고 자발적인 방법으로 조직을 지속적으로 성장하고 발전시키는 원리를 말한다(윤영수·채승병, 2005; 장승권, 1997; Capra, 2003; Jantsch, 1990). 즉, 한 시스템 안에 있는 다양한 구성요소들이 상호간에 영향을 주고받으면서 역동적인 상호작용을 통해 이전과 다른 모습으로 부단히 시스템 자체를 변화시키면서 환경에 적응해 나간다. 자기 조직화는 모든 생명체가 보유하고 있는 원리이기도 하다. 더우면 땀을 흘리고 추우면 외보와의 접촉을 최대한 줄이는 인간의 피부변화 메카니즘, 배고르면 밥을 먹고 궁금하면 뭔가를 찾아 나서는 인간의 모든 노력은 불균형을 균형 상태로 회복하려는 자기 조직적 노력의 일환이다. 마찬가지로 HRD 생태계는 집단지성이 추구하는 4대 기본방향인 참여, 개방, 공유, 협력의 철학을 기반으로 Knowledge Mash-Up을 활용하는 공동의 지식창조(co-create), 새로운 지식과 아이디어를 지속적으로 유입 또는 유통시키는 개방적 네트워크(connect), 편집·가공된 지식을 공유하기 위한 지속적인 커뮤니케이션(communicate), 집단적 문제해결 및 이슈에 대한 아이디어를 제공하는 협력적 문제해결(collaborate)을 통해 지식이 선순환되는 자기조직적 지식 생태계다.

지식의 창조과정과 공유과정이 초기 단계에서는 혼돈스러워 보이지만 내재적 규제와 촉진 원리에 의해서 마침내 해당 지식 공동체가 추구하는 지식을 창조함으로써 새로운 변화의 디딤돌을 자기 조직적으로 만들어 나가는 모습이 바로 지식의 자기 조직화다. 개체의 돌연변이가 환경에 의해 결정된다는 적자생존의 논리를 벗어나 실제의 진화는 개체가 전체를 진화시키고 전체가 개체를 진화시켜 나가는 상호 진화되는 공진화(coevolution)과정이다(유영만, 2006d). HRD 생태계 내부에서 일어나는 학습은 정형화된 패턴을 따라가기 보다는 복잡한 비평형 체계 내에서 자기 조직화되는 과정이다. 자기 조직적 학습과정(Self-Organizing Learning)은 사전에 설정된 목적이나 목표 또는 특정 지침에 따라 전개되지 않는다(Gilliers, 1998). 따라서 자기 조직적 학습과정도 사전에 설정된 학습목표를 향해서 직선주로를 달리는 효율적인 과정이라기보다는 학습자가 동료 학습자 또는 교사와 함께 학습 환경에 부단히 적응해나가는 창발적인 과정이라고 볼 수 있다(유영만, 2005, 2006b, 2006d). HRD 생태계의 자기조직성은 HRD 생태계가 지향하는 궁극적인 목적과 존재이유, 추구하는 가치와 참여하는 학습자 집단의 자발적 참여의지와 지식 창조 및 공유과정의 몰입 기제를 어떻게 설계하느냐에 따라 정도와 수준 그리고 양태가 달라질 수 있다. 아무리 좋은 지식관리시스템을 구축해놓았어도 시스템을 구동시키는 내부의 자생적 메커니즘이 구동되지 않고 강제적 압력이나 의도적 개입수단으로 움직이기 시작한다면 해당 시스템은 얼마 가지 않아서 작동을 멈출 수도 있다.

3) HRD 생태계 설계의 기본 방향 3: 개방형 혁신전략과 공개적 문제해결

개방형 혁신(Open Innovation)은 내부적인 아이디어는 물론 외부의 다양한 전문가나 기관단체

와의 부단한 협업과 네트워킹을 통해 새로운 아이디어를 입수함으로써 변화와 혁신을 거듭하는 전략이다(Levine & Prietula, 2013; Prahalad & Krishnan, 2009). 개방형 혁신전략이 등장하게 된 가장 중요한 배경 중의 하나는 폐쇄적인 내부적인 연구개발(Research & Development) 전략만으로는 한계가 있음을 인식하게 되면서 외부의 다양한 아이디어를 내부 혁신과정에 끌어들여야 한다는 절박한 필요성에서 비롯된 것이다(Chesbrough, 2003a; Chesbrough, 2003b; Chesbrough, 2006). 조직이 직면하고 있는 난제나 이슈를 조직 내부의 연구개발 전략만으로 해결하기에는 여러 가지 점에서 역부족이다. 내부지향적 연구개발 전략의 한계나 문제점을 극복하기 위해 조직 외부 전문가들의 도움을 받아 해결대안을 모색하거나 아이디어를 구하는 외부 지향적 연결개발(Connection & Development) 전략이 활성화 되고 있는 추세다. 예컨대 InnoCentive라는 회사는 전세계 우수기업(아이디어를 구하는 구도자)을 회원으로 확보하고 이들 기업이 안고 있는 연구개발 난제나 전략적 문제들을 InnoCentive 사이트를 통해 공개하고, 이러한 난제에 대해서 회원으로 가입되어 있는 불특정 다수(Solver)가 좋은 아이디어를 제공하면, 좋은 아이디어로 판정된 개인 회원에게 일정한 보상을 제공하는 개방형 비즈니스 모델도 등장하고 있다(Chesbrough, 2006) 이 밖에도 전세계 네트워킹화된 연구원만 150만명 이상, 회사 안에서 새로운 아이디어를 찾는 사람만 만여명을 거느리고 전문가 네트워크를 활용, 자사의 신제품개발에 사용하는 P&G의 오픈 이노베이션 전략, 미국의 버클리·카네기 멜론대학, 영국의 케임브리지 대학, 중국의 칭화대를 상호연결, 협업 네트워크를 통해 신사업 발굴 작업을 하는 인텔의 Lablet 등은 수많은 전문가와 전문기관과의 크라우드 소싱 방식을 활용, 혁신적인 아이디어를 활용하는 방식을 채택하고 있다(Chesbrough, 2006).

HRD 생태계는 개방형 혁신 전략을 활용하여 문제에 대한 해결책을 추구하는 개인이나 기업에 해당하는 구도자(seeker)와 구도자의 문제에 대한 아이디어를 제공하는 불특정 다수의 전문가인 해결사(solver)를 연결하는 일종의 지식 큐레이션(Knowledge Curation) 전략으로서 쌍방간에 아이디어나 지식거래를 중개함으로써 집단지성을 활용하는 협동적 지식창조 메커니즘이다. 한 두 개의 기업이나 전문가로부터 아이디어를 구하거나 해결책을 차용하던 아웃소싱(outsourcing) 시대에서 불특정 다수의 전문가로부터 아이디어를 차용하는 크라우드 소싱 시대로 접어들면서 혼자서는 생각할 수 없는 다양한 아이디어를 수집하고 공유하는 개방형 혁신전략이 HRD 분야에도 도입되고 있다. 특정 전문가 소수가 특정 기관내에서 지식을 생산하고 유통시키는 폐쇄적 지식 전송 시스템에서 벗어나 일정한 자격기준과 조건을 갖춘 사람은 누구나 공동으로 지식을 창조하고 공유함으로써 시너지 효과를 배가시킬 수 있는 열린 지식공유 시스템을 구축, 신규 지식이 부단히 외부에서 유입될 수 있는 제도적이고 시스템적인 인프라 구축이 필요하다. 새로운 지식을 내부 연구개발 전략을 통해서 창조함은 물론 외부의 연결개발전략을 통해서 내부적으로 해결할 수 없는 난제들을 해결할 수 있다. 난제 해결에 필요한 답을 찾는 노력도 중요하지만 난제 해결을 위해서 다양한 사람들이 집단적으로 아이디어를 공유하

는 과정에서 색다른 가능성을 깨닫는 학습도 중요하다.

4) HRD 생태계 설계의 기본 방향: 총체적 학습 아키텍처 설계와 온라인 육성체계

초기에 도입된 블렌디드 러닝(Blended Learning)은 오프라인 교육에 온라인 교육이나 이러닝이 통합되는 초보적 수준의 블렌디드 러닝이었다. 기업교육 패러다임이 프로그램 중심에서 플랫폼 중심으로 전환되면서 인재육성체계나 전략에도 같은 변화가 맞물려 일어나고 있다. 즉 오프라인(off-line) 기반 프로그램 중심의 전통적인 교육체계에서 벗어나 다양한 학습전략을 필요한 시기와 장소에서 시의 적절하게 활용할 수 있는 온라인(all-line) 기반 육성체계와 전략으로 전환되고 있다. 총체적 학습 아키텍처(Total Learning Architecture, 이하에서는 TLA로 약칭)는 바로 이러한 필요성에 부응해서 탄생한 전략적 대안이다(유영만 외, 2009; Rosenberg, 2004; Wilhelm, 2003;). 미래의 HRD는 공식적인 학습(Formal Learning)을 포함, 일상적 삶과 함께 자연스럽게 이루어지는 비공식적 학습(Informal Learning)을 양대 축으로 소셜 미디어를 활용하는 소셜 러닝(Social Learning)이 융합되는 블렌디드 러닝, 그리고 이러한 학습활동을 지원하는 인간적 네트워킹(Human Networking)과 정보 네트워킹(Information Networking)이 통합되는 지식생태계를 구축, 임직원이 언제, 어디서나, 누구에게나 지속적으로 학습활동을 지원, 필요한 지식을 창조하고 성과창출에 기여할 수 있는 지식생태계형 HRD 육성전략으로 거듭나야 한다. 총체적 학습 아키텍처는 ISD 기반 전통적인 방식의 교육체계 수립과 교육과정 개발 방식을 지양하고 학습자가 필요한 학습을 필요한 시기에 전개할 수 있도록 조직내외에서 가용한 다양한 학습자원과 전략을 학습자 개인 및 조직의 비즈니스 요구에 맞게 구축한 일종의 학습건축(Learning Architecture)이다(유영만 외, 2009).

TLA에 포함되어 있는 다양한 학습 솔루션(Learning Solutions)이나 변화개입수단(interventions)의 예는 기존 오프라인 교육 또는 학습이나 온라인 교육 또는 사이버 학습으로 양분되는 블렌디드 러닝의 수준과 차원을 넘어서서 공식적 학습은 물론 비공식적 학습활동과 소셜러닝을 포함, 지식경영(Knowledge Management), 학습조직(Learning Organization), 실천공동체(Community of Practices), 자기주도학습(Self-Directed Learning) 또는 자기관리학습(Self-Managed Learning), OJT (On-The-Job Training), 실천학습(Action Learning) 등이 융복합되는 차세대 인재육성체계라고 볼 수 있다. 총체적 학습 아키텍처는 임직원의 학습욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 학습솔루션을 총동원, 필요한 시기에 필요한 학습활동을 전개할 수 있도록 지원하는 일종의 학습조직형 교육전략이라고 볼 수 있다(유영만 외, 2009). 총체적 학습 아키텍처는 한 번 구축하면 일정기간 영속되는 고정 불변하는 전통적인 교육체계와는 다르다. 오히려 총체적 학습 아키텍처는 HRD 생태계가 지향하는 목적과 특정한 시점에서의 문제의식에 따라 레고블럭처럼 필요한 목적에 맞게 번안 가공해서 활용할 수 있는 가변적이고 융통적인 인재육성 전략이자 융복합적인 학습전략이다. 총체적 학습 아키텍처는 어느 정도 HRD 전문가나 설계자의 의도에 따라 그 모

습과 운영 전략이 다를 수 있지만 기본적으로 학습주체의 의지와 목적에 따라 다르게 변형해서 활용할 수 있다. 어떤 문제 상황에 직면하면 문제 해결자가 활용 가능한 문제해결도구의 유형에 따라 다른 문제해결전략과 방법을 활용할 수 있듯이, 총체적 학습 아키텍처도 특정한 시점에서 활용 가능한 조직 내외부 학습전략의 활용가능 유무에 따라 다른 학습전략의 융복합이 가능하다.

III. HRD 생태계 모형

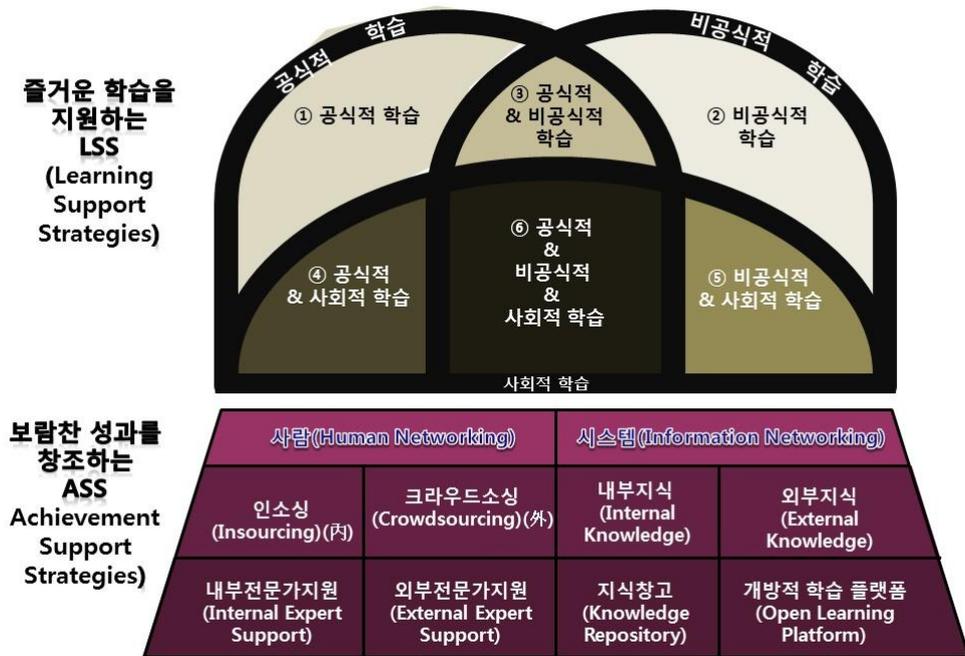
지금까지 논의한 HRD 생태계 설계의 네 가지 기본 방향에 비추어 볼 때 HRD 생태계는 집단 지성을 기반으로 공동의 지식창조가 자생적으로 일어나는 자기 조직적 지식생태계로서 내외부의 인적 물적 자원이 유기적으로 연계되는 개방형 혁신전략을 기반으로 학습자를 위한 통합적 HRD 서비스를 창조, 제공, 공유, 활용하는 총체적 학습 아키텍처를 말한다. HRD 생태계를 설계하기 위한 네 가지 지식생태계 원리와 네 가지 기본 방향이 내재된 HRD 생태계를 개념적으로 개발하고, HRD 생태계에서 발생하는 다양한 학습전략이 학습자나 조직이 직면하고 있는 문제의식이나 목적의식을 충족시키기 위해서 어떻게 유기적으로 통합되는지를 보여줄 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 개념적 HRD 생태계 모형이 실제로 HRD 현장에서 구현되는 가상의 시나리오를 통해 추상적인 HRD 생태계의 개념적 모형이 가시화되는 모습을 보여준 다음, HRD 생태계로의 성공적인 HRD 패러다임 전환이 일어나기 위한 HRD 담당자의 역할 변신과 변화관리 전략을 구체적으로 제시한다.

1. 학습활동 촉진전략과 성과창출 지원 전략의 연계

이상에서 논의한 HRD 생태계의 네 가지 기본 방향을 활용하여 HRD 생태계 모형을 개발하기 이전에 우선 HRD 생태계에서 발생하는 다양한 학습활동 유형과 이러한 학습활동이 역동적으로 발생할 수 있도록 인적·시스템적으로 지원하는 전략을 구조화시킬 필요가 있다. HRD 학습전략 모형은 크게 성취과정을 촉진하는 ASS(Achievement Support Strategy)와 PSS를 기반으로 학습활동을 촉진하는 LSS(Learning Support Strategy)을 활용하여 필요한 지식을 필요한 사람이 필요한 시기에 창조하고 공유하는 모형이다. ASS는 건강한 지식창조과정을 지원하고 행복한 전문가로 성장하는 과정에 필요한 다양한 지식정보를 필요한 시기에 필요한 장소에서 활용할 수 있도록 촉진하는 전략이다. 여기에는 다양한 사내외 학습자원에는 필요한 지식정보를 사람으로부터 제공받는 휴먼 네트워킹(Human Networking)과 시스템으로부터 지원받는 정보 네트워킹(Information Networking)으로 대별되고, 이는 다시 사내와 사외로 구분된

다. 전문가로부터 도움을 받는 첫 번째 네트워크는 내부 전문가로부터 도움을 받는 인소싱(Insourcing-Internal Expert Support) 전략이다. 해당 분야에 대한 전문가적 식견과 체험적 노하우를 갖고 있는 조직 내 전문가로부터 필요한 성과지원을 받는 전략이다. 두 번째는 외부 전문가로부터 도움을 받는 크라우드 소싱(Crowdsourcing-External Expert Support) 전략이다. 학습 활동에 필요한 지식정보, 행복한 전문가로 성장하는 데 필요한 자문, 코우칭이나 멘토링 서비스를 제공해줄 수 있는 불특정 다수의 조직 외 전문가로부터 도움을 받는 전략이다. 시스템으로부터 도움을 받는 첫 번째 전략은 학습활동에 필요한 분야별 지식정보를 축적, 공유, 활용하는 사내 지식관리시스템이나 지식창고(Knowledge Repository-Internal Knowledge)로부터 도움을 받는 전략이다. 두 번째 시스템적 지원 전략은 학습활동에 필요한 지식 콘텐츠를 유료 또는 무료로 제공하는 다양한 Data Base, Youtube, TED 등 동영상 콘텐츠, 유료 지식정보 서비스 기관으로부터 도움을 받는 모든 오픈 소스나 외부 지식(Open Learning Space-External Knowledge)이다.

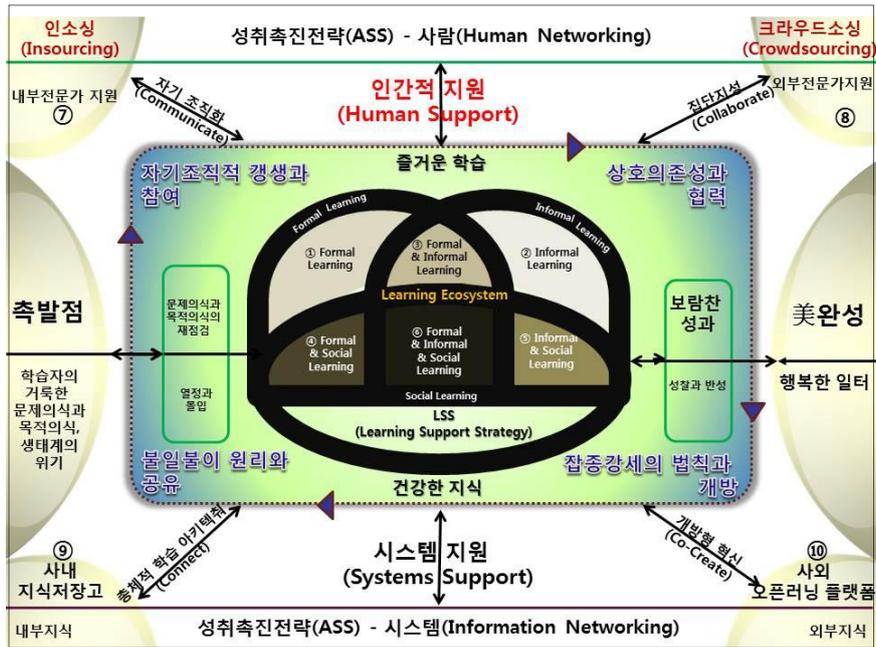
성취과정을 촉진하는 ASS의 지원을 받아 지식창조 활동을 촉진하는 LSS는 공식적 학습과 비공식적 학습, 그리고 소셜 러닝은 물론 각각의 학습전략이 다른 학습전략과 융복합되어 만드는 총 일곱 가지 학습전략으로 구성된다. 가장 흔히 쓰이는 첫 번째 학습전략인 공식적 학습은 일정한 시간과 장소, 그리고 제도화된 틀 안에서 이루어지는 오프라인 교육, 워크샵, 세미나와 온라인 상에서 이루어지는 e-러닝 및 m-러닝을 포함한다. 두 번째 학습전략인 비공식적 학습은 공식적인 일정과 제도화된 틀 안에서 이루어지지 않고 업무와 일상적 삶에서 이루어지는 모든 학습을 지칭한다. 세 번째 학습전략은 공식적 학습의 학습효과 제고를 위해 비공식적 학습을 보완적으로 활용하거나 비공식적 학습의 학습효과 촉진을 위해 공식적 학습을 통합해서 활용하는 공식적·비공식적 학습전략이다. 네 번째 학습전략은 공식적 학습의 학습효과 제고를 위해 학습자가 다양한 사회적 상호작용을 촉발시키는 학습전략을 활용하거나 소셜 미디어를 활용, 공식적 학습과정에서 학습자간 사회적 상호작용을 촉진시키는 공식적·사회적 학습 전략이다. 다섯 번째 학습전략은 일상적 업무활동이나 삶과 함께 일어나는 비정규적 비공식적 학습이 자기 주도적 또는 독립적으로 일어나지 않고 소셜 미디어를 활용하거나 학습자간 직접적인 대면적 접촉을 통해서 일어나는 비공식적·사회적 학습(전략이다. 마지막으로 공식적인 일정과 제도화된 틀 안에서 일어나는 공식적 학습과 비정규적으로 일어나는 비공식적 학습이 소셜 미디어를 활용하거나 학습자간 다양한 사회적 상호작용을 통해서 촉진되는 총체적 혼합 학습(Total Blended Learning)인 공식적·비공식적·사회적 학습 전략이다. 지금까지 설명한 HRD 생태계에서 일어나는 다양한 학습활동 유형과 이를 촉진하는 성과 지원전략간의 관계를 도해하면 [그림 1]과 같다.



(그림 1) 다양한 학습유형과 지원전략

2. HRD 생태계 모형 설계

생태계는 기본적으로 외부에서 정보나 에너지를 받아들여 내부적으로 처리하고 그 과정에서 발생하는 다양한 형태의 산물을 생태계 내부에서 활용하거나 외부로 표출하는 과정을 지속적으로 반복하지만 어제와 다른 차이가 있는 반복을 거듭하는 시스템이다. HRD 생태계도 마찬가지다. HRD 생태계를 구성하는 다양한 구성요소들이 저마다의 존재이유와 기능을 갖고 있으면서 다른 요소들과의 부단한 상호작용을 통해 생태계가 지향하는 궁극적인 목적과 가치를 향해 부단히 정보를 교환하고 상호작용하면서 진화하고 발전한다. HRD 생태계 모형은 지금까지 논의했던 HRD 생태계 설계를 위한 창발적 설계관, 지식생태계로서의 HRD 생태계 설계 원리, 그리고 HRD 생태계 조성을 위한 기본 방향과 4대 설계전략을 근간으로 탄생된 생태계 모형이다. 우선 HRD 생태계 모형에서 일어나는 핵심적인 활동은 즐거운 학습을 통해 건강한 지식을 창조하고 창조된 지식을 문제 상황에 적용해서 보람찬 성과를 나누는 가운데 행복한 일터를 조성하는 과정이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 HRD 생태계 모형은 공식적·비공식적 학습과 소셜러닝을 통합해서 생긴 일곱 가지 학습전략을 기반으로 즐겁게 학습함으로써 건강한 지식을 창조하고 공유하는 생태계 모형이다. 자발적 학습이 지속적으로 일어나기 위해서



(그림 2) HRD 생태계 모형

는 지식생태계로서의 HRD 생태계 설계를 위한 4대 원리와 Web 2.0의 기본 철학인 참여, 협력, 공유, 개방(김국현, 2006)과 접목되어 각각 자기조직적 갱생과 참여, 상호의존성과 협력, 불일부의 원리와 공유, 잡종강세의 법칙과 개방이라는 HRD 생태계를 유지하고 발전하는 원리로 거듭나야 된다.

생태계에 예기치 못한 갑작스러운 변화가 일어나거나 위기가 발생하면 위기감지 또는 감응 시스템이 작용하여 신속하게 모종의 조치를 취한다. 초기에 혼란 사태가 발생할 수도 있지만 시간이 지나면서 시스템은 자기 조직화 원리에 의해서 균형상태를 회복하고 다시 정상적으로 생태계가 유지된다(Capra, 2003; Jantsch, 1990). 마찬가지로 HRD 생태계가 움직이는 축발점도 학습자가 느끼는 거룩한 문제의식이나 목적의식과 생태계 자체가 직면하고 있는 위기가 출현하면 평온했던 생태계도 이전과 다른 방식으로 작동되기 시작한다. 어떤 자극을 외부로부터 받든 아니면 내부적인 축발요인으로 작용하든 HRD 생태계는 행복한 전문가로서 체득해야 될 전문성을 스스로 개발하고 타인의 도움으로 육성하려는 다양한 움직임들이 역동적인 상호작용 속에서 부단히 전개된다. 생태계는 내부적으로 균형이 깨지거나 외부적 자극이 유입될 경우 자기 조직화 원리에 따라 균형을 맞추려는 의도적인 노력을 전개한다(Capra, 2003; Jantsch, 1990). HRD 생태계도 마찬가지로 HRD 생태계 구성원의 남다른 문제의식이나 목적의식이 강

렬하게 일어나거나 HRD 생태계 외부에서 심각한 위협적인 자극이 유입될 경우 HRD 생태계는 이전과 다른 방법으로 생태계의 균형을 맞추려는 의도적인 노력을 시작한다. 의도적인 노력의 여정에는 학습자가 느끼는 문제의식과 목적의식, 그리고 생태계가 직면하고 있는 위기를 넘어서기 위해서 일곱 가지 학습전략을 기반으로 의미심장한 학습활동을 전개하면서 체험적 지식을 창조하고 공유하는 활동이 지속된다. 학습은 결코 끝나지 않은 영원한 미완성(美完成)의 여정이다. 행복한 학습자는 지금 여기서의 학습결과에 만족하지 않고 이전보다 나아지려고 애쓰는 가운데 보람을 느끼고 삶의 의미심장함을 깨닫게 된다. 삶을 통한 삶의 개조와 삶을 통한 삶의 추구를 겸행하면서 영원히 완성할 수 없는 미완성의 학습 탐구 여정을 계속하는 것이다.

학습탐구 여정에는 도움이 될 수 있는 인적·물적 자원이 존재한다. 사람의 힘으로 지원하는 인간적 지원전략(Human Support)과 시스템으로 지원하는 전략(Systems Support)을 필요에 따라 활용한다. 성취과정을 촉진하는 ASS에는 사람차원의 인소싱과 클라우드소싱, 시스템적 지원인 사내 지식저장고와 사외 오픈러닝플랫폼이 있다. ASS의 사람 차원은 다시 분야별 다수의 전문가가 보유한 암묵적 지식(Tacit Knowledge)에 대한 기업의 내부적 도움(insourcing)과 기타 다수의 이해관계자로부터 받는 외부적 지원(crowdsourcing)을 활용하면서 HRD 생태계 설계의 4대 기본 방향 중에서 자기 조직화와 집단지성을 활용한다. 내부 전문가의 암묵적 지식 공유과정은 자발적 학습활동을 촉진시키는 강력한 유인체가 될 수 있으며 외부 전문가로부터 받는 클라우드소싱은 집단지성을 활용한 공동의 지식창조 과정에 결정적인 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 ASS의 시스템 차원은 학습전략 유형별 학습목적에 맞게 활용할 수 있는 총체적 아키텍처 개념을 활용하여 사내의 다양한 인프라를 활용할 수 있다. 학습활동을 전개하는 도중에 회사별 지식창조나 유관 연구소의 지식창고나 지식관리시스템이 보유하고 있는 명시적 지식(Explicit Knowledge)과 외부의 다양한 오픈 소스(Open Source)나 오픈러닝플랫폼과 연계하여 개방형 혁신전략을 통해 내부적 R&D(Research & Development)의 한계를 외부적 C&D(Connection & Development)로 극복할 수 있는 가능성을 부단히 모색한다. 조직 내부에서 주어진 문제나 이슈에 대한 폐쇄적인 R&D와는 다르게 외부의 다양한 전문가나 기관 및 단체와 연계하여 조직 내부의 문제나 이슈에 대한 아이디어를 활용하는 C&D 전략을 HRD 생태계의 새로운 활력소로 부각될 수 있을 것이다.

3. HRD 생태계 가상 시나리오

공식적·비공식적·소셜 러닝이 통합된 학습 프로세스가 실제로 구현되는 과정을 하나의 교육과정을 가상적으로 선택, 미래의 HRD가 어떤 모습으로 변화될 것인지를 상상해볼 수 있다. 3개월 동안 실천학습(Action Learning)으로 진행되는 리더십과정을 선정, HRD 생태계를 운영

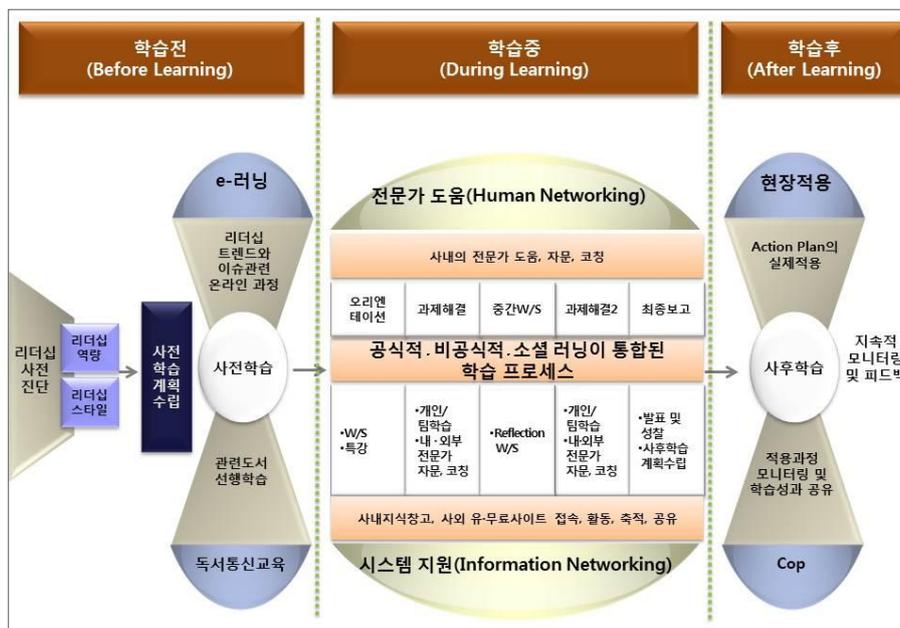
하는 다양한 학습전략이 어떻게 융복합적으로 통합되어 구현되는지를 시나리오로 작성해서 구현시켜보는 것도 의의가 있을 것이다. 여기서 제시되는 가상 시나리오는 즐거운 학습과 건강한 지식, 보람찬 성과와 행복한 일터 조성이라는 HRD 생태계의 이상과 철학이 완벽하게 반영되기에는 한계가 있을 수 있다. 하지만 개체론적 HRD의 한계와 문제점을 극복하고 다양한 학습전략이 내외부 인적 물적 지원을 받아 어떤 방식으로 HRD가 변화되는지를 구상해보는 데에는 의미 있는 단서를 제공한다.

3개월 실천학습으로 진행되는 리더십 과정 대상자인 김과장은 사전에 리더십 역량 진단과 리더십 스타일 진단을 받은 결과 전반적으로 평균 이상의 역량을 보유하고 있으며, 내부지향적 관리자형의 리더십 스타일로 밝혀졌다. 김과장은 자신의 리더십 수준과 스타일을 분석한 후, 실천학습 과정에서 무엇을 어떻게 학습할 것인지에 대한 학습계획을 구상하고 이번 과정에서 꼭 배우고 싶은 주제나 함께 해결했으면 좋은 문제를 갖고 입과한다. 김과장이 이수하게 될 실천학습 과정은 총 3개월 업무와 함께 이루어지는 차세대 리더 양성과정으로 행복한 일터 조성을 위한 리더의 역할과 사명이라는 과제를 해결하기 일상적 업무활동과 함께 격주로 만나서 외부 퍼실리테이터의 도움으로 진행되는 교육과정이다. 총 3개월의 교육과정에는 자발적 학습동기를 유발하고 업무와 함께 즐거운 학습활동을 어떻게 전개할 것인지를 스스로 점검해보고 향후 실천 계획을 수립하기 위한 중간 워크숍을 실시한다. 마지막으로 최종 학습성과 발표회에서는 이번 과정을 통해서 변화된 나의 리더십 스타일과 새롭게 깨달은 교훈을 함께 공유하고 향후 교육과정 개선을 위한 피드백 세션을 갖는다. 실천학습이 시작되는 시점에서는 1박 2일 집중 워크숍과 외부 강사 초빙 관련 주제별 특강(External Expert Support-Crowdsourcing) 활용이 마련되어 있다. 리더십 실천학습 과정을 이수하기 이전에 김과장은 본 과정에서의 원활한 학습활동을 전개하기 위해 사전에 리더십의 최근 트렌드와 이슈를 점검하고 자신의 현재 위치를 파악하기 위해 Trends & Issues in Leadership e-러닝 과정을 이수하고, 리더십 도서 관련 독서통신 교육과정을 이수하며, 리더십 과정 커뮤니티에 교육 입과 3일전에 주어진 문제에 대한 자신의 의견과 주장을 게시하라는 통보를 받았다.

김과장이 소속되어 있는 실천학습 팀에는 사내스폰서가 전문가가로 가입되어 있는 내부전문가 네트워크로부터 필요시 도움이나 코우칭(Internal Expert Support-Insourcing 활용)을 받을 수 있으며, 외부 전문가가 가입되어 있는 외부 전문가 네트워크로부터 정기적인 자문 또는 코우칭(External Expert Support-Crowdsourcing)을 비정기적으로 받을 수 있다. 실천학습이 본격적으로 진행되면서 학습팀원은 관련 주제별로 학습자원이 축적되어 있는 사내 지식창고(Knowledge Repository-Internal Knowledge)를 활용하여 사전 자료 조사 및 분석을 실시할 수 있으며, 사외 유무료 사이트(Open Learning Space-External Knowledge)로부터 도움을 받을 수 있다. 사내 지식창고와 사외 유무료 사이트(Open Learning Space-External Knowledge와 Knowledge Repository-Internal Knowledge)에 접속, 필요한 정보나 지식을 주어진 문제를 해결하기 위해 필요시 Mash-Up을 틀

을 활용하여 새로운 지식으로 편집하고 가공(Informal Learning)할 수 있다. 편집·가공한 지식은 동료 팀원과 소셜 미디어를 활용하여 공유(Social Learning)하면서 또 다른 형태로 전환하거나 사내 지식창고의 실천학습 폴더(Knowledge Repository-Internal Knowledge)에 저장하고 축적한다. 공식적 학습은 물론 비공식적 학습이 소셜러닝과 통합되어 운영되면서 공통의 관심사에 대한 사내의 전문가와의 개방적이고 적극적인 교감, 집단적 지식창조와 공유과정의 활성화, 그리고 함께 공감하는 리더십 이슈에 대해 공동으로 해결하면서 자신만의 독창적인 리더십 노하우를 체득하면서 즐거운 학습을 통한 건강한 지식창조 과정이 선순환적으로 연계되고 지속적으로 전개된다.

3개월의 실천학습 과정을 총 정리하는 마지막 발표회 겸 워크숍을 통해 그동안 새롭게 배우고 깨달은 점을 공유하면서 상호 벤치마킹하는 학습활동이 일어난다. 최종 정리된 실천학습 보고서뿐만 아니라 실천학습 과정을 통해서 팀원들이 배운 교훈과 학습성과를 정리, 사내 지식창고(Knowledge Repository-Internal Knowledge)의 실천학습 폴더에 저장함으로써 이후 실천학습 활동에 참여하는 팀원들에게 소중한 학습자원으로 쓸 수 있게 된다. 리더십 본 과정을 성공적으로 이수한 김과장은 향후 리더십 실천공동체(Community of Practices) 1기에 자동으로 가입되어 본 과정을 이수하면서 수립된 실천계획(Action Plan)을 실제 현장에 적용하면서 보고 느낀 점과 새롭게 깨달은 점 등을 온라인 커뮤니티와 오프라인 모임에서 정기적·비정기적으로 공



(그림 3) HRD 생태계 구현 시나리오 모형

유한다. 실천계획대로 적용되지 않을 경우, 왜 어떤 점 때문에 안 되는지, 추가적으로 어떤 조치가 필요한지를 지속적으로 모색하면서 추가로 내부적인 도움(Internal Expert Support-Insourcing 활용)을 얻거나 외부 전문가의 자문(External Expert Support-Crowdsourcing 활용)을 받아서 의도했던 변화가 일어날 수 있는 후속조치를 취한다. 학습활동이 간헐적으로 일어나거나 업무상황과 분리 독립된 상태에서 탈맥락적인 학습활동으로 끝나지 않고 행복한 일터 조성을 위한 리더의 역할과 과제에 대해 사내의 전문가의 도움은 물론 다양한 사내의 플랫폼으로부터 시스템적 지원을 받으며 지속적인 학습활동을 전개하게 된다.

지금까지 지식생태계에서 활용할 수 있는 학습전략 중에서 즉 공식적·비공식적 소셜러닝이 통합된 학습전략이 구체적으로 어떻게 운영되는지를 하나의 사례를 통해 알아보았다. 이를 요약 정리하면 [그림 3]과 같다.

IV. HRD 전문가의 역할 변신과 HRD 생태계 변화관리

HRD를 하나의 생태계로 바라보는 것은 Kuhn(2012)이 말하는 HRD 분야에서의 패러다임 전환이다. HRD 패러다임 전환은 HRD를 바라보는 관점의 근본적인 전환을 의미하기 때문이다. HRD 패러다임의 전환은 HRD에 관해 생각하는 방식, HRD의 존재이유와 목적, HRD의 접근논리와 궁극적인 지향 가치가 이전과 근본적으로 다름을 시사한다. 따라서 HRD 패러다임의 전환으로 이해되는 HRD 생태계로 근본적인 변화가 일어나기 위해서는 체계적인 변화관리 전략이 필요하다. HRD 생태계로의 전환은 크게 3단계 변화관리 전략을 활용해서 접근할 활용해서 중장기적으로 추진할 필요가 있다.

첫째, 최소한(minimum)의 부분적 변화만을 추구하는 1단계 변화관리 전략은 신차 구입시 기본 옵션만 장착된 차를 구입하는 것과 비슷하다. 현재 지배적인 공식적 학습전략을 기반으로 비공식적 학습 전략을 부분적으로 활용하는 전략이다. 1단계 변화추진전략에서 제시하는 혁신 설득 및 채택 유도 전략은 기존의 공식적 학습부족하지만 조금만 바뀌도 생각보다 많은 변화를 유도할 수 있다는 신념을 심어주면서 기존 공식적 학습기반 HRD 전략과의 차별화 포인트를 부각시키는 데 있다. 변화관리 1단계의 핵심은 복잡하지 않고 심층적인 변화를 요구하지 않는 경박단소(輕薄短小)형 변화추진 전략이다. 경박단소형 변화추진 전략은 변화추진에 따르는 부담을 최소화시켜 변화추진자들이 작고 가벼운 변화를 추진하면서도 변화의 필요성을 서서히 절감하게 만드는 전략이다.

둘째, 1단계 변화관리 전략은 신차 구입시 최신 옵션이 장착된 차를 구입하는 것과 비슷하다. 2단계의 변화관리 전략은 공식적이고 비공식적인 학습전략을 기반으로 소셜 러닝 전략을 부분적으로 융합하는 최대한(maximum)의 변화추진 전략이다. 2단계 변화추진전략에서 제시하

〈표 1〉 HRD 생태계 도입을 위한 단계별 변화관리 전략

구분	1단계(Stage 1) (minimum)	2단계(Stage 2) (maximum)	3단계(Stage 3) (premium)	비고
① 정의	• 기존 교육전략 및 시스템의 부분적 변형 (Partial Modification)	• 기존 교육전략 및 시스템의 점진적 변화 (Incremental Change)	• 기존 교육전략 및 시스템의 전면적 개혁 (Radical Transformation)	
② Metaphor	• 차량 운행에 없어서는 안 되는 기본 옵션만 추가 장착 (Default)	• 편리성 증진을 목적으로 최신 옵션만을 선택적으로 장착 (Lego Block)	• 풀 옵션(Full Option)이 장착된 신차 구입 (Early Adopter)	
③ 변화추진내용	• 공식적 학습기반 중심의 비공식적 학습의 부분적 도입으로 기존 HRD 전략과의 차별화 유도 • 경박단소(輕薄短小)	• 공식적 학습과 비공식적 학습의 적절한 융합과 소셜 러닝의 선택적 차용 • 중후장대(重厚長大)	• 공식적, 비공식적, 소셜 러닝이 통합된 HRD 생태계로의 전면적 변화 유도 • 낙미애진(樂美愛眞)	
④ 변화 추진전략	• 부족하지만 조금만 바뀌 • 많이 안 바뀌도 기대 이상의 효과를 거둘 수 있다. • 기존 시스템 유지하는 최소한의 부분적 변화 추구 (단기)	• 완벽하지는 않지만 최대한 바뀌 • 조금만 바뀌도 많은 변화를 가져올 수 있다 • 기존 시스템과의 절충적 보완과 단계적이고 전향적 변화 추구 (중기)	• HRD의 판(板)과 장(場)을 통째로 바뀌 • 어차피 바꿀꺼면 차체에 전면적으로 다 바꾸면 좋다 • HRD 패러다임 및 전략의 근본적이고 총체적 변화 추구(장기)	
⑤ 혁신선택 (Diffusion of Innovation) 전략	• 기존 공식적 학습과의 차별화 포인트 부각 • 최소 단계 투자로 HRD 전략 및 시스템 업그레이드 유도	• 공식적 학습과 통합되는 비공식적 학습의 효과성 부각 • HRD 생태계로의 점진적 변화유도	• 성과추진 및 지원전략의 전면적 변화의 불가피성 설득 • HRD 생태계로의 중장기적 관심 유도	

는 혁신설득 및 채택 유도 전략은 조금만 바뀌도 기대 이상의 중후장대(重厚長大)한 성과를 가져올 수 있어서 완벽하지는 않지만 현재 수준에서 최대한의 변화를 추구하는 변화추진 전략이다. 중후장대형 변화추진 전략은 의도하는 변화추진 성과가 어느 시점에서 일어나기 위해서는 비교적 중장기적 입장에서 원대한 목표를 설정하고 비교적 오랫동안 추진하는 변화추진 전략이다. 중후장대형 변화추진 전략에 비추어 볼 때 HRD 생태계는 기존 HRD 전략과의 절충적 보완을 통해 단계적이고 점진적으로 변화를 추진하는데 조성될 수 있다. 변화관리 2단계의 핵심은 공식적 학습과 비공식적 학습이 통합됨으로써 가져올 수 있는 예상 기대효과와 소셜러닝이 부분적으로 통합됨으로써 변화될 수 있는 새로운 가능성을 강조하는 변화추진 전략에 역점을 두는데 있다.

셋째, 최상위의(premium)의 전면적인 변화를 추구하는 3단계 변화관리 전략은 신차 구입시 풀옵션이 장착된 차를 구입하는 것과 비슷하다. 3단계 변화관리 전략은 공식적이고 비공식적인 학습은 물론 소셜러닝까지 통합된 총체적인 HRD 생태계로의 근본적인 전환을 지향하는 변화관리 전략이다. 3단계 변화추진전략에서 제시하는 혁신설득 및 채택 유도 전략은 지금까지의 HRD 전략과 근본적으로 다른 변화를 추구하지 않을 경우 근본적인 문제가 발생할 수 있다는 위기감 조성과 HRD의 판과 장을 혁명적으로 바꿀 수밖에 없는 시점임을 설득하는데 있다.

변화관리 3단계의 핵심은 HRD 생태계로의 중장기적 변화가 가져올 수 있는 가능성과 성과에 대한 꿈과 기대감을 심어주고 장기적인 변화추진 여정 자체가 즐겁고 아름다운 과정을 강조하는 데 있다. 락미애진(樂美愛眞)은 즐겁고 아름다운 변화추구 여정에서 변화가 가져오는 아름다운 성과를 즐겁게 받아들이고 이전보다 나아지려고 노력하는 과정에서 깨달은 교훈을 사랑하는 변화관리 전략이다.

HRD 패러다임의 전환은 HRD 전문가의 미션과 전문성을 바라보는 관점의 전환을 함의한다. 전통적으로 강조되어 왔던 교육프로그램 설계와 개발자, 운영자, 그리고 평가자와 경영전략을 풀어내는 전략적 파트너로 바라보는 HRD 담당자의 역할은 HRD를 교육훈련을 통한 경영성과 제고자로 이해한다. 경영이 목적이라면 HRD는 경영목표를 달성하는 전략적 수단인 셈이다. 그러나 생태계에서는 누가 누구를 위해 존재하지 않고 저마다의 존재이유를 갖고 살아가듯이 HRD 생태계에도 다양한 구성원이 저마다의 생존논리와 존재이유를 갖고 살아간다. 필요에 따라 경쟁하기도 하고 협력하기도 하면서 행복한 공동체를 지속적으로 발전시켜 나간다. 공식적·비공식적 학습은 물론 소셜 러닝이 만들어가는 다양한 학습전략을 활용하여 내부적으로 창조된 지식과 외부로부터 유입되는 지식이 다양한 방식으로 융복합되어 부단히 새로운 지식을 창조하고 공유하는 지식생태계로서의 HRD로 새롭게 자리매김을 한다면, HRD 전문가의 역할도 이전과 근본적으로 다른 모습으로 변신을 시도할 필요가 있다.

첫째, HRD 생태계에서 HRD 전문가는 지식정원사(Knowledge Gardner)로서의 역할을 수행하는데 주력할 필요가 있다. 지식정원사는 정원사의 손길에 따라 다른 정원이 탄생하는 것처럼 HRD에 필요한 지식이 시의 적절하게 창조되고 원활하게 공유될 수 있는 지원 및 촉진방안, 지식 창조 및 공유과정을 촉진하는 제도와 시스템을 조성하는 일을 한다. 정원사는 정원의 토질 개선은 물론 정원에서 자라는 나무를 비롯한 식물들이 자랄 수 있는 여건을 조성해주는 역할을 한다. 마찬가지로 지식정원사도 HRD 생태계에서 즐거운 학습과 건강한 지식이 창조될 수 있는 문화적 토양을 개선하고 제도적이고 시스템적인 대안을 지속적으로 구축하고 촉진하는 역할을 담당한다. 지식정원사는 지식창조를 방해하는 문화적 병폐 요인을 제거하고 활발한 지식 창조 및 공유가 일어날 수 있는 촉진요인을 지속적으로 장착시키는 역할을 수행한다.

둘째로 HRD 패러다임이 전환되면서 요구되는 HRD 역할은 지식 디자이너다. 전통적으로 HRD 전문가는 수업설계자(Instructional Designer)로서 수업의 효율성과 효과성을 극대화시킬 수 있는 체계적인 수업설계 능력을 요구해왔다. 하지만 단일 교과목의 수업설계에 소요되는 시간이 2-3개월 정도 되면서 수업설계로 선정-편집-가공-개발된 교육내용의 시의적절성과 필요한 지식의 단위 규모가 작아지면서 교육내용 설계 방식에 근본적인 전환을 요구하기에 이르렀다 (Rosenberg, 2006). 해당 조직의 구성원이 필요로 하는 지식을 필요한 시기와 장소에서 충족시키기 위해서는 기존의 교수설계전략을 지식 디자인 전략으로 과감하게 선회할 필요가 생겼다. 소수의 내용 전문가에게 필요한 교육내용을 도출하던 전통적인 수업설계 방식에서 도처에 산

재한 메시지와 이미지, 오디오와 비디오를 주어진 교육목적과 의도에 맞게 어떻게 편집하고 가공하느냐에 따라 전혀 다른 제3의 새로운 지식을 창조할 수 있는 지식 디자인 능력 보유 여부에 따라 미래의 HRD 전문가 경쟁력은 판이하게 달라질 수 있을 것이다.

셋째, 지식 큐레이터(Knowledge Curator)로서의 HRD 전문가의 미션 재정립이다. 큐레이터는 박물관이나 미술관에서 관람객을 위해 전시회를 기획하고 작품을 수집하며, 관리를 담당하면서 관람객들에게 소장품이나 자료에 대한 이해를 돕기 위해 교육프로그램을 개발하고 실행한다. 마찬가지로 지식 큐레이터는 해당 조직이나 기관에서 필요로 하는 지식 수요를 예측하고 이에 상응하는 지식 공급이나 공유전략을 수립하고 실행하고 사내외 필요한 지식이 필요한 사람이나 부서에 정확히 공급될 수 있는 미술전람회와 같은 지식박람회를 개최하는 임무를 맡고 있다. 지식 큐레이터는 이러한 임무를 성공적으로 수행할 수 있도록 분야별 방대한 지식상품이 개발 유통되는 시장에서 시의적절한 지식을 수요자의 요구에 맞게 기획, 제공, 공급 또는 공유할 수 있는 다양한 커뮤니케이션 채널을 구축해야 한다.

넷째, 지식 전략가(Knowledge Strategist)로서의 HRD 전문가의 미션 재정립이다. 지식 전략가는 한마디로 한 조직이나 기관에서 필요한 지식 수요와 공급, 핵심역량 발굴 및 개발과 직결되는 핵심지식의 내부 개발 및 외부 수혈 전략과 실행, 필요한 지식을 내부에서 수혈받는 인소싱(insourcing) 및 밖에서 얻는 아웃소싱(outsourcing)을 넘어 필요한 지식을 불특정 다수의 전문가로부터 도움을 받는 크라우드 소싱(Crowdsourcing) 전략 수립 및 실행을 총체적으로 책임지는 전문가다. 지식 전략가는 HRD 생태계에서 창조하고 공유할만한 지식이 무엇인지를 해당 조직의 장기 비전과 발전전략에 비추어 규명하고 그 지식을 어떤 전략과 방법으로 창조하고 공유하며 활용할 것인지에 대한 계획을 수립하고 실행하는 총체적 책임자라고 볼 수 있다.

지금까지 논의한 HRD 전문가의 새로운 역할 네 가지, 즉 지식 정원사, 지식 디자이너, 지식 큐레이터, 지식 전략가는 기존 HRD 패러다임에서 요구하는 역할과는 근본적으로 다른 역할을 수행해야 되는 새로운 HRD 전문가상이다. HRD 생태계를 설계하는 것도 중요하지만 설계한 대로 HRD 활동이 일어날 수 있도록 체계적인 변화관리 전략을 실행하면서 변화추진과정의 주체인 HRD 전문가가 이상에서 논의한 네 가지 역할변신을 성공적으로 수행해나가는 일도 매우 중요하다고 볼 수 있다. HRD 생태계를 조성하고 유지하며 지속가능한 성장과 발전전략을 수립하는 것도 HRD 전문가다. HRD 전문가가 전통적인 역할에 충실할수록 HRD 생태계는 도입되었다가 종적을 감추는 또 하나의 트렌드나 패드(fad)로 전략할 것이다. 패드를 의미하는 영어, fad는 for a day의 약자로 하루 동안 반짝 빛을 내다 순식간에 사라진다는 의미다. 그 동안 HRD 현장에는 무수히 많은 서구의 트렌드를 쫓아 다양한 전략과 기법이 도입되었다가 유행의 출몰과 함께 부침을 거듭해왔다. HRD 생태계는 HRD 활동이 이루어지는 근본적인 토양의 재 정비 전략이며, HRD 패러다임을 바꾸는 혁명적인 변화이자 근본적인 혁신이다.

지금까지 개체론적 HRD 패러다임의 한계와 문제점을 극복할 수 있는 관계론적 HRD 패러

다임의 이상적인 방향과 지향하는 가치에 대해 살펴보고 관계론적 HRD가 구현될 수 있는 방안을 모색하기 위해 지식생태학적 운영원리와 HRD 생태계 설계를 위한 기본방향이 반영된 HRD 생태계 모형을 설계하고 이것이 성공적으로 구현되기 위한 HRD 담당자의 역할변신과 변화관리 전략에 대해 알아보았다. HRD 생태계의 궁극적인 존재이유는 HRD 서비스를 받는 사람들의 행복 증진에 있다. 사람을 하나의 자원으로 간주하고 탁월한 성과를 창출하는 인적 자원의 보유역량을 모델링해서 분야별 비전문가들이 필요한 역량을 독립적으로 전수함으로써 인적 자원으로서의 효용가치를 극대화시키려는 기존의 개체론적 접근은 개인은 물론 조직의 경쟁력이 강화될수록 누구를 위한 경쟁력이며, 왜 무엇을 위한 경쟁력인지를 생각해 보는 계기를 마련하였다. 관계론적 HRD 패러다임은 무엇보다도 HRD의 본질은 인간관계(Human Relationship)에 있고, 관계가 행복할 때, 세상의 모든 존재는 행복하다는 전제로 출발한다. 그리고 지나치게 공식적 학습전략에 의존하는 기존의 HRD 전략을 비공식적 학습은 물론 소셜러닝을 통합하여 업무현장과 밀착된 이상적인 HRD 전략으로 전환시킴으로써 삶과 삶과 일이 함께 어울리는 행복한 HRD로의 변신을 꿈꾸고 있는 것이다. 본 연구에서 설계된 개념적 HRD 생태계 모형은 바로 이런 관계론적 HRD 패러다임이 추구하는 이상과 가치를 현실로 구현시키기 위한 일종의 가교 역할을 할 것이다. 추상적인 이론의 현장적용과정을 촉진시키기 위해 이론과 현실간의 다리 역할을 하는 것이 바로 모형이기 때문이다. 개념적 HRD 생태계 모형은 지식생태계로서의 HRD 전반에 대한 모형을 언제 어떤 목적으로 어떻게 사용할 것인지를 구체적으로 제시한 처방적 모형이 아니다. 본 연구에서 제시한 개념적 HRD 생태계 모형은 따라서 구체적인 사례 연구를 통해 타당화 과정을 거치는 동안 보다 정교하게 재설계 될 여지가 남아 있는 미완의 모형이다.

참고문헌

- 김국현 (2006). Web 2.0 경제학. 서울: 황금부엉.
- 나일주 (2007). 기업교육 10년, 회고와 전망, 기업교육연구, 9(1), 5-26.
- 나일주·임철일·이인숙(편저) (2003). 기업교육론. 서울: 학지사.
- 문용경, 이두섭, 최윤미, 류재훈, 유영만 (2013). 전문성 육성의 대안적 패러다임: 과정적 실재로서의 아레테-소유지향 관점에서 실존지향 관점으로. 2013 춘계공동학술대회 한국기업교육학회·한국액션러닝학회 논문집 별쇄본.
- 박양근·노남섭 (2014). 인적자원개발론: 성과중심의 방법론과 촉진전략(개정3판). 서울: 한울출판사
- 박영옥 (2009). 데리다 & 들뢰즈: 의미와 무의미의 경계에서. 서울: 김영사.
- 유영만 (1999a). 한국기업교육현실의 담론분석과 일상적 문제구조 해체: 포스트모던 잡된 글쓰기의 한 시도. *Interdisciplinary Journal of Adult and Continuing Education: Andragogy Today*, 2(3), 245-278. 한국성인교육학회
- 유영만 (1999b). 기업교육과 기업교육학: 기업교육의 일상성에 근거한 성찰적 기업교육학의 구축. 한국산업교육연구, 6. 169-200. 한국산업교육학회.
- 유영만 (2003a). 지식생태학적 관점에서 바라본 기업교육. 나일주·임철일·이인숙(편저). 기업교육론(pp.39-59). 서울: 학지사.
- 유영만 (2003b). 한국 교육학의 미래와 「거리의 학습학」: 새로운 學習學 정립을 위한 시론적 논의. 한국교육학회편찬위원회(편)(2003). 자생적 한국교육학의 미래(pp.479-512). 서울: 도서출판 원미사.
- 유영만 (2003c). 길거리 학습특강: 일상적 삶으로부터 배우고 익히는 학습의 지혜. 서울: 학지사.
- 유영만 (2005). 지식생태학과 교육공학: 생태학적 교육공학의 정초마련을 위한 시론적 탐색. 교육공학연구, 21(1), 159-194.
- 유영만 (2006a). 행복 비타민과 생태학적 HRD(Happiness Revitalization Development): 제4세대 HRD에로의 탐구여정. 서울: 원미사.
- 유영만 (2006b). 지식생태학: 지식기반사회를 위한 포스트 지식경영. 서울: 삼성경제연구소.
- 유영만 (2006c). 교육공학의 학문적 지평확대와 깊이의 심화(2탄): 학문적 통섭을 위한 인식론적 결단과 방법론적 결행. 서울: 원미사.
- 유영만 (2006d). '단순한' 학습의 '복잡성': 복잡성 과학에 비추어 본 학습복잡계 구성과 원리. *Andragogy Today*, 9(2), 53-96.
- 유영만 (2007). 한국 HRD의 과거, 현재, 미래: 존재론적 HRD와 관계론적 HRD의 도전과 응전의 역사. *Andragogy Today*, 10(2), 147-188.

- 유영만 외 (2009). 4세대 HRD: 즐거운 학습, 건강한 지식, 보람찬 성과, 행복한 일터. 서울: 학지사.
- 이원희 (2010). 웹시대의 지성. 서울: 말·글·빛냄.
- 윤영수·채승병 (2005). 복잡계 개론: 세상을 움직이는 숨겨진 질서읽기. 서울: 삼성경제연구소.
- 장승권 (1997). 복잡성 과학의 이해와 적용. 삼성경제연구소(편). 복잡성 과학의 이해와 적용 (pp.17-68). 서울: 삼성경제연구소.
- 천정환 (2008). 대중지성의 시대. 서울: 푸른역사.
- 최수진·유영만 (2010). 수업설계자의 관계론적 역량모델 개발. 교육공학연구, 26(2), 83~126.
- 최항석, 이준학, 이성호 (2014). 인적자원개발론 - 지식경영시대의 성인학습자를 위한. 서울: 공동체.
- 홍성욱 (2003). 하이브리드 세상읽기. 서울: 안그라픽스.
- Arnsion, J., Naughton, J., & Rothwell, W. J. (2013). *ASTD competency study: The training & development profession redefined*. Alexandria, VA: The ASTD Press.
- Beckett, D., & Hager, P. (2002). *Life, work and learning: Practices in postmodernity*. New Fetter Lane, London: Routledge.
- Brockman, J. (Ed.) (2011). *Is the internet changing the way you think?: The net's impact on our minds and future*. New York: The Edge Foundation.
- Capra, F. (2003). 강주현(옮김). 나와 세상을 바꾸는 새로운 힘의 패러다임: 히든 커넥션. 서울: 휘슬러(원저 2002년 출간).
- Carline, S. (2012). *Informal learning basics*. Danverse, MA: ASTD Press
- Carr, N. (2010). *The shallows: What the internet is doing to our brains*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Chesbrough, H. W. (2003a). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- Chesbrough, H. W. (2003b). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cilliers, p. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. New Fetter Lane, London: Routledge.
- Cocannouer, J. A. (2003). 대지의 수호자 잡초. 양금철·구자욱(옮김). 서울: 우물이 있는 집(원저 1950년 출간).
- Cross, J. (2007). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco, CA: Pfeiffer..

- Dabbagha, N., & Kitsantas, A. (2012). Personal learning environments, social media, and self-regulated learning: A natural formula for connecting formal and informal learning. *The Internet and Higher Education*, 15(1), 3-8.
- Davidow, W. H. (2011). *Overconnected: The promise and threat of the internet*. New York: Delphinium Books
- Dills, C. R., & Romiszowski, A. J. (1997). *Instructional development paradigms*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Fisher, L. (2011). 보이지 않는 지능: 최상의 해답은 대중 속에 있다. 김영철(옮김). 서울: 위즈덤하우스(원저 2009년 출간)
- Hagel III, J., Brown, J. S., & Davision, L. (2010). *The power of full: How small moves, smartly made, can set big things in motion*. New York: Basic Books.
- Holton., E. III., & Swanson, R. A. (2011). *Foundations of human resource development(2nd Edition)*. Sanfrancisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hoppitt, W., & Laland, K. N. (2013). *Social learning: An introduction to mechanisms, methods, and models*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Jantsch, E. (1990). 홍동선(옮김). 자기조직하는 우주: 새로운 진화패러다임의 과학적 근거와 인간적 함축(원저 1990년 출간). 서울: (주)범양사출판부.
- Kuhn, T. (2012). *The structure of scientific revolutions: 50th anniversary edition*. Chicago, IL: University Of Chicago Press.
- Leadbeater, C. (2008). *We-think: Mass innovation, not mass production*. London, UK: Profile Books.
- Levine, S. S., & Prietula, M. J. (2013). Open collaboration for innovation: Principles and performance. *Organization Science*, doi: 10.1287/orsc.2013.0872 <http://doi.org/rfb>.
- Levy, P. (2002). 권수경(옮김). 집단지성: 사이버 공간의 인류학을 위하여(원저 1994년 출간). 서울: 문학과 지성사.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.
- Matthews, P. (2013). *Informal learning at work: How to boost performance in tough times*. Milto Keynes, UK: Three Faces Publishin.
- Miller, P. (2010). *The smart swarm: Using animal behaviour to organise our world*. New York, NY: Collins.
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: How the new personalized web is changing what we read and how we think*. New York: The Penguin Press.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2009). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks*. New York: Mcgraw-Hill.
- Rainbird, H., & Fuller, A., & Munro, A.(Eds.) (2004). *Workplace learning in context*. New Fetter Lane,

- London: Routledge.
- Rosenberg, M. J. (2006). *Beyond E-Learning: Approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Rothwell, W. J. (2013). *Performance consulting: Applying performance improvement in human resource development*. New York: Wiley.
- Rowland, G. (1993). Designing and instructional design. *Educational Technology Research & Development*, 41(1), 79-91.
- Rowland (2004). Shall we dance?: A design epistemology for organizational learning and performance. *Educational Technology Research and Development*, 52(1), 33-48.
- Russell, P. (1983). *The global brain: The awakening earth in a new century*. New York: Tarcher.
- Sawyer, K. (2007). *Group genius: The power of collaboration*. New York: Basic Books.
- Tapscott, D., & Williams, A. F. (2006). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. New York: Penguin Group.
- Thomas, D., & Brown, J. S. (2011). *A new culture of learning: Cultivating the integration for a world of constant change*. Lexington, KY: CreateSpace.
- Tripp, S. D. (1991). Two theories of design and instructional design. Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for Educational Communication and Technology, Orlando, Florida.
- Wilhelm, W. R. (2003). *Learning architectures: Building organizational and individual learning*. New York: The GCA Press.
- Yoshikazu, K. (2000). 최성현(웁김) 신비한 발에 서서: 잡초와 함께 짓는 자연농법 철학(원저 1999년 출간). 서울: 들녘

〈Abstract〉

Designing HRD ecosystems to facilitate and support formal, informal, and social learning

You Yeong Mahnm

Hanyang Univ.

The purpose of study is to design HRD ecosystems to embody a ecological HRD that regards a current Human Resources Development as Happiness Revitalization Development, Human Revitalization Development or Human Relationship Development HRD ecosystem is a ecological alternative necessary for happy workplace to share valuable performance by creating healthy knowledge through meaningful learning, rather than to make an effort centered on program that fills to empty competence, which is decontextualized from workplace This paper propose the HRD learning strategy model from the perspectives of emergent design, the principles of designing HRD ecosystems, group intelligence, self-organizing principles, open innovation and total learning architecture, to integrate formal learning, informal learning and social learning into the model. HRD ecosystems is the self-organizing and self-initiating ecological model that facilitates a dynamic learning activity to create and share knowledge with peer members by integrating various learning strategies into the center of the HRD ecosystem model. Finally, HRD change management strategy and HRD specialist 's role change to make HRD ecosystems happen are explored.

Key words : HRD Ecosystems, Formal Learning, Informal Learning, Social Learning, HRD Learning Strategy Model