

학습조직 기반의 통합적 지식창조 및 공유 모델 개발 연구

정태희¹⁾, 문용경²⁾, 유영민³⁾

요약

본 연구는 기존의 지식창출 전략인 학습조직을 바탕으로, 그 밖의 지식창출 전략들의 차별화 전략을 강조하면서 동시에 한계나 문제점을 보완하기 위해 공통적인 특징을 유기적으로 연계할 수 있는 개념적 학습조직 모델을 개발하는 데 그 목적을 두고 있다. 기업들은 가시적인 '업무성과' 창출에만 집중해 나머지 기업의 핵심역량과 직결되는 경쟁력있는 지식을 창조·공유하는 통합적인 지식창출 전략에는 미진한 점을 보이고 있다. 이에 기업경쟁력 강화와 직결되는 학습조직 개념을 재개념화시켜 개인과 조직의 학습활동을 촉진하고, 기업에 필요한 핵심 지식을 창조·공유하는 실천학습, 지식경영, 실천공동체의 공통적인 특징과 차별화 전략을 종합적으로 비교·분석·통합함으로써 개념적 학습조직 모델을 개발한다. 이를 위해 Randers(1980)의 4단계 모델 개발 과정을 활용하여 통합적 학습조직의 개념적 모델에 필요한 구인과 관계망을 도출하고, McKinsey의 7S 모형의 7가지 요인에 비추어 전문가 심층면담을 실시하여 개념적 구인과 구인 간 관계가 만든 통합적 학습조직의 개념모델을 수정하고 보완하여 최종 모델을 완성하였다. 이러한 노력은 최신 지식창출 전략을 비판적·독립적으로 적용하려는 노력도 중요하지만 지금까지 한국기업 현장에 도입된 지식창출 전략의 문제점과 한계를 되짚어 보고, 한국기업에 적합한 지식창출 전략의 효과적인 활용방안을 모색해보기 위한 연구노력이라고 볼 수 있다.

핵심 되는 말: 지식창출 전략, 통합적 학습조직, 학습조직 지원시스템, 학습조직의 프로세스

- 1) GE Korea Corp. 인사총괄상무, E-mail: jadechunghr@gmail.com
- 2) 한양대학교 박사과정, E-mail: moon0726@hotmail.com
- 3) 교신저자, 한양대학교 교육공학학 교수, E-mail: 010000@hanyang.ac.kr
논문투고: 2010. 12. 24 / 심사일자: 2010. 12. 30 / 심사완료: 2011. 02. 18

지식기반 경제에서 지식은 부가가치 창출의 가장 중요한 원동력일 뿐만 아니라 지식을 매개로 새로운 산업구조가 재편되는 변화의 핵심 동인(driving forces)이다. 변화의 핵심 동인으로서의 지식은 사회구조, 인간의 행동, 인간과 사회구조 간의 상호작용 등에도 지대한 영향을 미친다(Castells, 1996). 이러한 관점에서 인적 자원 개발 분야의 학자들이나 현장전문가들은 차별적 경쟁력을 제공하는 지식을 개인의 역량과 조직의 경쟁력을 결정하는 주요한 요인으로 보고 있다(Daft, 2009).

차별화된 지식 창출전략은 조직의 경쟁력 향상에 있어서 핵심 요소이기 때문에 지식의 유용성을 극대화하고 다양한 형태의 조직 활동을 구성하는 아이디어로서 최상위의 경영전략이다(이해영, 2008).

경제 성장을 이끄는 핵심 요소는 부가가치를 창출할 수 있는 지식능력(intellect)이나 서비스에 체화된 능력이다. 이러한 지식 능력에는 일반적인 지식, 즉 알고 있는 사실, 지식을 활용할 수 있는 능력, 그리고 새로운 지식을 창조할 수 있는 능력으로 나뉜다(Ruggle & Holtshouse, 2001). 이들 중 가치를 가장 많이 창조하는 부문은 지식의 소유를 넘어서서 활용하는 부문과 새로운 지식을 창조하는 부문이다. 이러한 맥락에서, 조직 내의 구성원의 지식을 활용하고, 활발한 협업을 통하여 보다 새로운 지식을 창출하기 위해서는 조직에서 활용할 수 있는 여러 가지 지식창출 전략을 통합적으로 이해할 필요가 있다. 지식창출전략은 실천학습(action learning), 학습조직(learning organization), 지식경영(knowledge management), 실천공동체(communitiy of practice)순으로 발전되어 왔으며 이들은 각각의 탄생 배경과 문제의식, 실행목적 등을 가지고 독립적으로 발전되어왔다.

실천학습은 영국의 Revans(1980)가 경영성과를 극대화하기 위한 실천 기반 학습의 첫 번째 지식창출 전략으로 창시한 것으로 미국, 유럽 등의 선진국들뿐만 아니라 한국을 포함한 다른 지역의 많은 기업이 학습 활동을 촉진하여 지식을 창조하고 이를 업무에 적용, 경영성과를 극대화하는 방식으로 발전하여 왔으며(Davenport, Javenpa & Beers 1998) 단순히 교육을 위한 교육, 훈련을 위한 훈련, 학습을 위한 학습 차원의 관점에서 벗어나 교육 현장이나 산업현장에서 요구하는 실제적인 문제 해결에 도움을 줌으로써 국내외 다수 대기업에서 폭넓게 활용되어 왔다(봉현철 외, 2001).

이후 조직의 목표달성을 위해 구성원들의 역량을 개발하고, 지속적인 학습문화

구축과 구성원의 학습활동에 대한 과정을 강조하는 새로운 지식창출 전략의 필요성이 제기됨에 따라 학습조직 개념이 등장하였다. 장기적인 조직변화를 모색하는 새로운 전략으로써 등장한 학습조직 개념은 개인과 조직 차원에서 지속적인 학습을 통해 조직경쟁력 강화와 직결되는 지식을 창조하고 공유하는 이상적인 조직의 모습이다. 하지만 초기 학습조직에 대한 열기에 비해 현장에서 구체적인 성과가 발생하지 않자 급속도로 열기가 식어가고 있다. 학습조직이 추구하는 이상적인 비전에 비해 학습조직을 추진하는 전략과 방법이 가지적으로 정립되어 있지 않아서 학습조직이 추구하는 본래의 목적을 달성하지 못했기 때문이다(유영만, 2006).

한편, 인터넷과 IT 산업의 발달로 인해 사회에서 급격히 생산, 변화, 유통되고 있는 지식의 영역을 규명하고, 이러한 지식을 명시화하며, 이를 요구하는 사람이 요구하는 장소에서 적시에 필요한 지식을 활용하기 위해, 지식경영이 출현하게 되었다(Rosenberg, 2001). 지식경영은 외부환경의 변화에 대응하기 위해 구성원의 역량 확보와 역량 개발을 목적으로 한다는 측면에서 불확실한 미래에서도 지속적인 성장을 담보하는 지식창출 전략(Antal & Nonaka, 2003)이라고 할 수 있다. 그러나 학습조직에 대해 한계를 극복하기 위해 등장한 지식경영도 결과적으로 지식경영이 추구하는 경쟁력 강화와 직결되는 지식의 창조와 공유에 대해 현실적 문제점이 등장하면서 그 성과에 대한 의문이 제기되었다(김인수, 2007).

이를 극복하기 위한 대안으로 실천현장에서 구성원들 간의 네트워크를 통한 실천적 지식의 창조와 공유과정을 강조하는 실천공동체(community of practice)가 등장하기에 이르렀다. 실천공동체는 특정한 사회적, 역사적 배경을 가진 상황적 맥락 속에서 학습하는 것이 효과적이라는 상황학습(situated learning)이론에 근거한다(Lave & Wenger, 1991). 실천공동체를 통한 학습은 '생활 세계의 경험'을 강조하고 있으며, 실천적 학습의 유형을 논의하는 선행 연구들도 '경험'이 지식획득에 있어서 매우 중요하다는 것을 강조하고 있다(Stenberg & Horvath, 1999). 실천 공동체는 조직과 개인의 지식이 어떤 과정을 통해서 창조되고 공유될 수 있는지에 대해 현장 중심적 지식창출 전략을 제시하고, 지식경영이 간과한 실천적 지식의 창조와 공유 과정을 특히 강조하고 있다. 또한 실천 공동체는 대부분의 지식은 실천현장에서 끊임없는 프랙티스를 통해 체화되므로 지식창조 주체와 분리 또는 이를 독립시켜 별도의 실체로 파악할 수 없다는 점을 강조한다(유영만, 2006). 따라서 조직의

경쟁력과 직결되는 지식은 기술이나 시스템을 통해서 공유될 수 없고 사람과 사람이 직접 인간적 접촉을 통해서 공유될 수밖에 없다(권석균, 1995).

실천학습, 학습조직, 지식경영, 실천 공동체 모두 각각의 탄생배경과 문제의식의 차이는 존재하나, 학습을 통한 지식의 창조와 공유과정을 촉진함으로써 기업의 경쟁력을 강화하는 다양한 방안을 모색한다는 점에서는 모두 같은 문제의식을 갖고 있다. 이러한 지식창출 전략의 공통점은 모두 구성원의 학습 활동을 촉진해 조직이 요구하는 지식을 창조, 공유, 활용하려는 노력에 초점을 맞추는 데 있다. 이와 같이 공동된 문제의식은 각각의 지식창출 전략을 독립적으로 도입할 것이 아니라 하나의 통합된 전략으로 추진할 필요성과 가능성을 시사한다. 이러한 점에서 본 연구는 지식창출 전략을 어떻게 통합적으로 활용할 수 있는지 학습조직을 근간으로 하여 통합적 학습 조직의 개념적 모델을 개발하고자 하는데 그 목적을 두고 있다.

이를 위해서는, 우선 네 가지 지식창출 전략의 차별적 특성과 강점을 통합하고 한계를 보완할 수 있는 학습조직 개념의 재개념화(reconceptualization)가 요구된다. 또한 재개념화된 학습조직을 토대로 통합적 학습조직을 위한 개념적 모델을 개발하기 위해서는 통합적 학습조직에 필요한 개념적 구인과 구인간 관계망 도출이 필요하다. 학습조직에 대한 개념적 모델을 구축하기 위한 구인은 명확한 비전, 전략, 문화와 풍토, 구성원, 제도, 핵심역량, 사회적 구조와 같은 요소들을 유기적으로 연계시켜 개발될 필요가 있다. 과거의 지식창출 전략에 대해 선행 연구자들은, 정작 지식창출 전략들의 특징이나 개념들을 통합적인 관점에서 하나의 지식창출 전략으로 보기보다는 하나의 독립적인 프로그램이나 전략으로써 개별적으로 연구하여 왔다(Leadbeater, 2009). 하지만 요즘과 같은 창조경제 시대에는 조직 내의 구성원의 전문성을 확보하고, 그들의 지식을 공유하고, 조직의 현안과제나 문제를 해결하기 위해 대한 협업을 통하여 각자의 지식을 융합하여 새로운 지식을 창출해낼 수 있어야 한다(이인식, 2008). 이러한 이유에서 다양한 지식창출 전략을 수용할 수 있는 통합적 학습조직 모델을 구축할 필요성이 제기되는 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 조직적, 전략적, 제도적, 문화적 요인 및 구성원, 비전 공유 등의 중요성을 포괄적으로 고려하여 전체적인 조직설계를 제시 하는 McKinsey의 일곱 가지 조직 구축(7S)요인(Have & Have, 2000)을 차용하여, 재개념화된 학습조직 개념을 근간으로 지식 창출과 공유과정을 촉진하는 통합적 학습조

적의 개념적 모델)을 개발하고자 한다.²⁾ 이를 위해 먼저, 통합적 학습조직의 근간이 되는 구인과 관계망을 바탕으로 1차 개념적 모델을 개발하고, 전문가 검토를 통하여 최종적으로 통합적 학습조직의 개념적 모델을 완성하고자 한다.

통합적 학습 조직의 개념적 모델 개발을 통해, 지금까지 유사 지식창출 전략간 탄생배경과 문제의식, 개념적 본질과 추구하는 목적, 접근논리와 실천전략간에 공통점이 있음에도 불구하고 마치 전혀 다른 지식창조 및 공유전략인 것처럼 활용했던 문제점과 한계를 극복하고자 한다. 본 연구는 학습조직을 비롯해 실천학습, 지식경영, 실천 공동체는 비록 탄생배경과 문제의식은 다르다고 할지라도 학습활동을 촉진시켜 기업의 경쟁력 강화와 직결되는 핵심지식을 창조하고 공유하려는 접근논리는 비슷하다는 점에 착안, 기존의 학습조직 개념을 재개념화시켜 이를 근간으로 여타 지식창조 및 공유전략을 통합, 통합적 학습조직 구축 전략을 가시화시킬 수 있는 개념적 모델을 개발하는 데 궁극적인 목적을 두고 있다.

재개념화된 통합적 학습조직 모델

재개념화 작업은 본래 Derrida(1978)가 주장하는 해체라는 방법론에 의해 이루어졌다. 해체는 연구자가 자신의 문제의식으로 정의한 개념화 과정을 자체의 논리에 의해 붕괴되는 과정을 의미한다. 이러한 과정을 분석함으로써 연구의 논지에 대해 훨씬 역동적이고 입체적인 이해에 이르게 된다. 기존 학습조직의 재개념화 과정은 다음과 같은 두 가지 방법으로 진행되었다. 첫째, 네 가지 지식창출 전략, 즉 실천 학습, 학습조직, 지식경영, 실천공동체에 대한 문헌 분석을 통하여 이들 간의 문제의식과 탄생배경, 실행목적, 학습관, 지식관, 차별화 전략을 알아보고 이들 간의 관계점과 문제점을 파악한 후 기존의 학습조직을 재개념화 하였다. 둘째는, 집단지성을 고려한 재개념화 작업이다. 통합적 학습조직은 참여, 공유, 개방의 인터넷을 활용한 공유문화가 지배하고 있는 현시대에 적합한 모델이어야 한다. 이러한 이유에서 네 가지 지식창출전략의 개념 분석 결과와 집단 지성이 상호 어떻게 관련되는가를 밝혀내는 것은 중요한 의미를 지닌다.

네 가지 지식창출 전략은 첫째, ‘문제의식과 탄생배경’ 측면에서 모두 지속적인

개인학습과 조직학습을 통해 기업의 경쟁력과 직결되는 핵심지식을 창조하고 그 지식을 문제 해결 상황에 적용하려는 공통점이 있다. 이는 각각의 지식창출 전략의 문제의식과 탄생배경이 조직이 직면하는 현안 이슈를 해결하고, 지식공유 활동과 지식 창출과정을 통해 기업의 차별화 전략을 수립하는 데에 공통점을 갖고 있다는 의미이다. 기존의 학습조직은 더욱 미래지향적인 학습 비전수립에 목적을 두고, 개인학습의 습관화를 통해 팀 학습, 조직학습과 같은 거시적 지식창출 전략을 일상화 시키려는 문제의식에서 비롯되었다(장승권 외, 1996). 한편, 지식경영의 경쟁력 강화와 직결되는 차별화된 지식을 창출하고 공유하는 과정은 일종의 집단적 지혜로 인해 시너지 효과가 발생하는 조직학습과정이라고 할 수 있다. 분야별로 직면하고 있는 현장의 문제를 해결하기 위해 외부 지식을 흡수하는 과정에서 발생하는 집단적 문제해결과정은 실천학습이자 실천공동체를 구축해 나가는 과정이다. 집단지성이 촉발되기 위해서는 이질적 아이디어가 이종결합 될 수 있는 여건과 환경이 구비되어야 하며, 이런 환경일수록 변화와 혁신이 성공적으로 일어날 수 있다(이인식, 2008).

둘째, ‘실행목적’에 있어서 공통점은 조직의 경쟁력 확보와 구성원들 간의 전문적 지식을 활발히 공유하고 새로운 지식의 창출과정을 지원하고 촉진한다는 것이다. 반면에, 네 가지 지식창출 전략이 탄생할 수밖에 없었던 문제의식에서 비추어 보면 추구하는 목적상의 차이점도 존재한다. 실천학습의 경우, 구성원이 직접 문제해결 과정에 참여하는 과정을 강조하는 체험위주의 학습을 중요시한다. 학습조직은 개인과 집단, 조직의 장기적인 비전수립 측면에서 조직 내의 학습문화 구축에 중점을 둔 거시적이고 장기적인 조직 변화 전략을 수립, 학습활동을 상시적으로 촉진시키는데 궁극적인 실행목적이다(유영만, 1995). 지식경영은 조직의 자산으로서의 지식을 효율적이고 체계적으로 공유하고 이를 촉진할 수 있는 지식관리시스템 구축과 문화적 기반을 조성하는 데 그 목적을 두고 있다(김효근 외, 2000). 한편, 실천공동체는 공유하기 어려운 전문가의 암묵지를 인간적 접촉과 대화를 통해 공유하는 학습문화와 창조과정은 정보통신 기술과 네트워크 기술이 발전하면서 이전과는 다른 모습으로 다양하게 나타나고 있다(Tapscott, 2007). 구성원이나 조직 간의 활발한 지식공유를 비롯한 협업 활동을 가능하게 하는 촉매제 역할을 하고 있는 정보통신과

네트워크 기술은 결국 개인적 체험과 독창적 노하우를 보유하고 있는 지식이 집단 지성을 통해서 빠르게 확산될 수 있도록 가속화하는 원동력이 될 수 있다.

셋째, 각 지식창출 전략의 '이론적 배경'을 살펴보면, 각기 다른 배경을 지니고 있으나, 학습 활동에서 창출하는 지식이 구성원들에게 단순히 아는 것(knowing)으로 그치는 것이 아니라, 자신의 지식으로 만들기 위해 이해(understanding)하는 과정을 중요시하는 데에 공통점을 가지고 있다(유영만, 1999). 실천 학습의 경우, Dewey의 경험 자체를 학습으로 보는 이론이나, Revans나 Pedler의 질문이나 성찰을 중요시하는 이론적 배경을 살펴볼 때, 구성원의 지식 창출에 대한 이해 과정을 중요시하였음을 알 수 있다(Spence, 1998). 학습조직의 이론적 배경인 개인학습과 팀, 조직학습 이론도 단순히 구성원의 개인학습 행위만을 중요시 하는 것이 아니라 구성원들이 하나의 팀이나 조직단위로 협업이 이루어지도록 새로운 지식을 적용하고 전달하여, 구성원의 창조력을 확장하는 과정에 중점을 두었다(Argyris & Schön, 1996). 한편, 지식경영은 Polanyi(1996)의 명시지와 암묵지의 구분과 Nonaka와 Takeuchi(1995)의 지식 창출과정의 이론적 배경을 바탕으로 한다. 집단지성의 지식의 전이 과정은 "나는 이렇게 생각 한다"에서 출발한 문제제기가 많은 사람의 의견이 쌓이고 비판되고 삭감되고 걸러져서, "우리는 이렇게 생각되어 진다"의 단계로 집단적 합의를 얻어내는 과정으로 발전된다. 이는 실천공동체에서의 개인의 지식은 지식공유 활동과정을 통하여 보다 깊은 이해의 과정으로 발전되며, 그 지식에 대해 신참자가 전문가의 단계로 전이될 수 있다는 Lave와 Wenger(1991)의 합법적 주변 참여 이론으로 설명될 수 있다. 합법적 주변참여 이론은 다수의 전문가들이 신참자들에게 다양한 실력을 바탕으로 그들의 지식을 자유롭게 활발히 공유하는 것을 중요시 한다.

넷째, '학습관(學習觀)' 측면에서 실천학습과 실천공동체는 실제 생활의 맥락성을 고려한다는 점과 실천적 참여와 체험적 삶의 경험을 중요시하는 데에 있어서 공통점을 지니고 있다. 또한, 네 가지 지식창출 전략 모두 타율적 교육훈련(training)보다 스스로 추진하는 자발적 학습(learning)에 초점을 맞추고, 조직의 경영전략과 연계하는 전략적 학습을 강조하고 있다. 실천학습의 학습관은 행함으로써 학습한다는 원리를 강조한다. 실천공동체의 경우 지식, 특히 암묵지나 체험적 기술을 강조하고 직접 참여하여 실천하여 지식을 창조하고 공유하는 과정에서 새로운 지식을 체득한

다는 점에 초점을 맞추고 있다(유영만, 이선, 2004). 이에 비해 학습조직은 조직의 이상적인 미래 모습을 설정하고, 경영전략 및 구성원의 핵심역량 강화와 연동되는 지식창출 전략을 수립한 다음 이를 달성하기 위한 거시적 차원의 학습문화, 제도, 시스템 등이 학습 활동을 어떤 방식으로 지원하고 촉진할 것인지를 다각적으로 고려하는 조직학습 측면을 더욱 강조한다(장승권 외, 1996). 지식 경영은 지식을 기업의 자산이라 보고 이를 효과적으로 관리함으로써 기업경쟁력 확보와 직결되는 지식창출과 지식 공유에 초점을 두고 있다(권석균, 1995). 여기에서도 집단지성의 경우, 구성원들이 문제를 해결하기 위해 인터넷과 같은 IT기반 시스템을 충분히 확보하고, 이를 통한 지식창출과 공유에 초점을 두어 다량의 명시적 지식을 활용하게 한다는 점에서 맥락을 같이하고 있다. 이렇게 볼 때, 지식경영도 기업의 경영전략과 구성원의 핵심역량 강화와 연동되는 전략적 학습을 강조한다.

다섯째, 위와 같은 학습관의 공통점과 차이점은 '지식관(知識觀)'의 특성에도 직결한다. 네 가지 지식창출 전략은 조직의 현안이나 문제를 해결하고, 경영전략이 핵심역량 강화와 직결되는 지식을 강조한다는 전략적 지식관에서 공통점이 있기 때문이다. 실천학습과 실천 공동체는 언제 어디서나 통용될 수 있는 보편적 지식보다 특정 상황적 맥락에서만 통용하는 국부적 지식(local knowledge)과 실천현장의 문제해결 과정이나 체험적 참여 학습을 통해 창출하는 임상적 지식(field knowledge)을 강조한다. 반면에 학습조직과 지식경영은 명시적 지식과 암묵적 지식의 조화와 균형을 강조한다. 그러나 학습조직과 지식경영은 이러한 전략을 추진하는 회사 또는 해당 회사의 업의 본질에 따라서, 강조하는 지식의 비중이 다를 수 있다. 한편, 집단지성은 지식에 대한 공유, 저장, 활용을 기본으로 하는 학습관과 현장주위의 전략적, 임상적, 체험적 지식과 명시적 지식을 모두 공유할 수 있다는 점에서 위에서 언급된 네 가지 지식창출 전략의 학습관과 관련된다.

여섯째, '지식 공유와 창출과정' 측면에서 네 가지 전략을 비교하면, 실천학습, 학습조직, 지식경영, 실천공동체 모두가 일상적인 업무활동이나 경영전략을 풀어나가는 업무수행 과정에서 지식을 창조하고 공유한다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 또한, 앞서 논의한 네 가지 지식창출 전략이 집단학습이나 조직학습을 통해 창출된 구성원의 다양한 지식을 공유하는 과정에서 집단지성이 발현되는 과정을 촉진하고 지원한다는 측면에서, 집단지성과의 관련성을 찾아볼 수 있다(Lethem, 2007). 실천

학습은 경영상의 현안 이슈를 팀 학습을 통해 해결해나가면서 자연스럽게 지식이 창조되고 공유하는 과정을 중요시하는데 반해, 실천 공동체는 일상적인 업무활동 속에서 선배가 후배에게 또는 특정 분야의 전문가가 초보자에게 공동체 구성원으로서 갖추어야 될 규범과 가치관, 필요한 자질과 역량을 체득하는 과정을 중요시한다(유영만, 이선 2004). 학습조직은 조직의 이상적인 비전을 조직의 전사적 차원에서 설정된 목표를 달성하는 지속적 여정과 그 가치를 강조하는(Glazer, 1998) 반면, 지식경영은 분특정 다수를 대상으로 지식관리 시스템을 통해 얼마나 효율적으로 많은 지식을 공유하고 활용하는가에 대한 시스템 구축 과정을 중요시한다.

일곱째, ‘차별화 전략 영역’과 ‘한계점’측면에서의 네 가지 전략을 비교하면, 먼저, 실천학습의 차별화 전략은 학습결과에 따른 구성원의 학습 활동결과가 경영성과에 직접적인 영향을 미친다(Revans, 1982). 실천학습이 성공적으로 실행되기 위해 구성원의 적극적인 참여는 매우 중요하다(김미정, 유영만, 2003). 학습조직은 과거의 잘못된 관행이나 관습을 탈피하고 변화와 혁신을 위해 보다 장기적인 지식창출전략을 도모함으로써 조직이 자가 발전되는 학습문화 조성을 강조한다. 이는 많은 사람들이 함께 참여하여 협업 활동을 하면서 서로 다른 의견의 융합과 상호비판, 지원과 모방을 통해 성장할 수 있는 집단지성의 특성과 관련된다. 지식경영은 전문지식과 분야별 기술을 시스템을 통하여 성문화시켜 신속하게 공유할 수 있는 제도적 기반과 지식 창출 및 공유과정을 체계적으로 이론화시켰다는 점에서 그 의미가 크다(Spender, 1996). 그러나 지식경영은 지금까지 지식을 지식창조 주체와 분리시켜, 하나의 실체나 객체로 보는 문제점을 가지고 있다. 나아가 시스템이 지식공유를 대신 해줄 수 있다는 사고는 지식공유 주체 간의 인간적 신뢰와 접촉의 부족 현상을 낳았다. 실천공동체는 구성원 간의 사회적 관계나 지위와 상관없이 자율적이고 상보적인 협력이 가능한 학습 공동체를 구축하는 활동을 강조한다. 따라서 실천공동체는 공동체 구성원 간 활발한 인간적인 접촉과 상호 간의 대화를 강조한다(Saint-Onge & Wallace, 2003). 이를 통하여 구성원들은 참여적 대화를 통해 창출된 지식의 진정한 의미에 대해 협상을 하게 된다. 집단지성의 경우 사회적 관계나 지위에 상관없이 비슷한 주제를 가진 구성원이 자유롭게 자신의 의견과 주장을 피력하기 때문에 실천공동체와 같이 매우 활발한 호혜적 평등관계가 유지된다(이인식, 2008).

여덟째, 한계점과 문제점 측면에서 보면, 실천학습은 실천학습에 참여하는 구성원들의 학습준비도가 구성원마다 다를 경우 자발적 학습활동이 원활하게 촉진되지 않을 수 있다는 한계가 있다. 예컨대 문제해결학습, 자료 조사 및 분석 기술, 참여적 대화와 집단적 갈등 관리 기술 등이 부족할 경우 실천학습은 본래 의도대로 진행되지 않을 수 있다. 학습조직은 조직이 추구하는 이상적인 모습이다. 영원히 끝나지 않는 학습이라는 속성에 비추어 볼 때 학습조직은 조직이 살아 숨쉬는 한 지속적으로 추구해야 되는 경영혁신 전략이라는 점이 단점으로 작용할 수도 있다. 한편, 지식경영은 지식을 소유주체와 분리·독립시켜 생각함으로써 정작 지식창조 및 공유 주체인 인간을 소외시킬 수 있다는 한계를 갖고 있다. 또한 지식창조 주체보다는 지식공유 시스템을 상대적으로 강조함으로써 지식 없는 지식경영 또는 사람 없는 지식경영을 초래할 위험도 있다. 마지막으로 실천공동체는 현장에서 살아 숨쉬는 노하우의 직접적 전수나 공유과정을 강조한 나머지 구체적으로 그런 지식을 어떻게 창조하고 공유할 것인지에 대한 처방적 지침을 제시하기 어려운 한계가 있다. 또한 실천공동체에 참여하는 사람들의 업의 특성과 조직문화에 따라 암묵적 지식의 창조와 공유과정이 각각 다르게 진행될 수 있기 때문에, 표준화된 과정이나 절차를 일반화시키기 어렵다. 나아가 실천공동체에 참여하는 전문가와 신참간의 전문성이나 지적 수준의 차이로 원활한 소통이 일어나지 않을 수도 있다.

지금까지 네 가지 지식창출 전략의 공통점과 차이점, 그리고 집단지성과의 연관성을 고려하여 구축되는 통합적 학습 조직의 재개념화는 기존의 학습조직의 한계점을 극복하고, 실천학습, 지식경영, 실천공동체와 같은 지식창출 전략이 추구하는 공통점을 통합적으로 수용하여 지식창출과 공유과정이 활성화될 수 있는 기본 원리와 추진전략을 동시에 고려하는 통합적 학습조직 모델을 개발하는 노력이다. 아울러서 통합적 학습조직 모델은 학습조직이 추구하는 학습활동은 개인학습보다는 구성원의 협업과 공유를 지향하는 조직학습이라는 점에 착안하여 집단지성의 핵심개념과 원리에 비추어 통합적인 지식창출 전략으로 개발되었다. 이에 따라, 문헌 연구를 통해 나타난 각 지식창출 전략의 공통점과 차이점, 특징과 차별화 전략, 그리고 이러한 특징들이 집단 지성 개념과 관계되는 연관성을 파악하여, 학습조직의 재개념화를 위한 핵심요소를 도출한 결과를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 학습조직의 재개념화를 위한 핵심요소 도출결과

재개념화된 학습조직의 핵심요소	실천 학습	학습 조직	지식 경영	실천 공동체	비고
개인의 자아실현					★
비즈니스 성과 직결					★
개방된 리더십					●
뚜렷한 목표설정 및 비전공유					
집단적 창의성(협창성)					●
활발한 협업이 가능한 조직					●
전문성과 핵심역량 확보					●
학습/지식공유의 지속성					●
새로운 아이디어의 몰입					★, ●
개인지식 창조와 공유					★
조직지식 창조와 공유					★
유능한 구성원					●
학습의지와 참여					
신뢰와 대화					●
상호의존성					●
보상제도					
지식관리 시스템					
변화를 위한 다양한 개입수용					●
자발적 참여문화					★, ●
학습 문화의 강조					

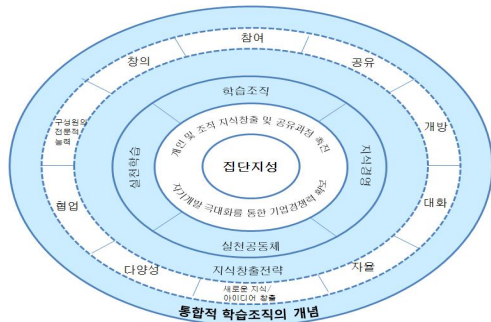
(★: 네 가지 지식창출전략의 공통점 ●: 집단지성의 성공조건과 연관되는 요소)

<표 1>에서 나타난 것처럼, 네 가지 전략은 각각 다른 이론적 배경과 문제의식을 가지고 독립적으로 시행되어 왔음에도 불구하고, 다음과 같은 공통점을 가지고

있다. 첫째, 개인의 자아실현과 비즈니스의 성과 창출이라는 공통된 실행목적을 가지고 있다는 점이다. 둘째, 끊임없는 지식공유와 창출과정을 지지하고, 이로 인해 개인 차원의 전문성 신장 및 새로운 비즈니스 창출과 직결되는 기업 경쟁력을 확보한다는 점이다. 이러한 두 가지 공통 목표는 새로운 아이디어에 대한 몰입, 개인지식과 조직지식의 창조와 공유를 적극적으로 권장하는 제도적 지원, 구성원 간 신뢰를 기반으로 하는 활발한 대화 등으로 달성된다. 마지막으로, 구성원의 다양성 인정과 자율적인 참여문화를 기반으로 한다는 점이다.

통합적 학습조직 모델 개발

통합적 학습조직 모델을 개발하기 위해서는 독립적으로 도입된 기존의 네 가지 지식창출 전략의 공통점과 최근 인터넷을 통한 새로운 지식창출을 통하여 빠른 변화를 주도하는 집단지성이 추구하는 기본 원리와 철학을 통합할 필요가 있다. 네 가지 지식창출 전략의 공통점은 <표 1>에 나타난 바와 같이 개인의 자아실현을 강조하면서 동시에 비즈니스 성과 창출과 직결되는 개인 및 조직 지식의 창조 및 공유과정을 활성화하기 위해 새로운 아이디어를 창안하기 위한 몰입과 자발적 참여문화를 강조한다는 점이다. 마찬가지로 맥락에서 집단 지성과 지식창출 전략 간의 공통점은 [그림 1]에서 볼 수 있는 것처럼, 다양성의 강조, 협업을 통한 공통 목표의 달성, 협동의 창의력, 공동 참여, 지식 공유, 개방과 대화, 자율적 책임, 새로운 아이디어와 지식창출 등이 해당된다. 문헌 연구를 통해 학습조직의 재개념화 결과 도출된 통합적 학습조직은 다음과 같은 특징을 지닌다.



[그림 1] 통합적 학습조직 개념

첫째, 통합적 학습조직은 참여, 개방, 공유를 추구하는 학습조직이다. 즉, 통합적 학습조직은 기존의 학습조직 모델보다 실천적인 조직으로 참여, 개방, 공유를 통해 집단적인 조직지식 창조 과정을 강조하는 문화를 바탕으로 한다. 이는 집단 지성이 추구하는 기본 원리 및 철학과 맥을 같이한다(Thomas, 2007). 둘째, 조직의 업무성과, 인간관계, 그리고 지식관리에 대한 균형이다. 즉, 비즈니스성과와 직결되는 ‘업무성과’ 관리, 끊임없는 대화와 상호간의 네트워크 활동을 통한 ‘인간관계’ 관리, 개인과 조직의 경쟁력을 강화시키기 위해 공유되고 창출되는 ‘지식’ 관리를 중요시하는 조직으로, 이러한 세 가지 관리는 상호 의존적이다. 셋째, 지식창조 주체간 활발한 협업이 이루어진다. 지식창조는 물론 창조된 지식을 공유하기 위해 새로운 아이디어를 적극적으로 개선하며 건설적인 피드백을 나누며 집단적 지식창조와 공유과정이 활발하게 일어난다. 넷째, 솔직담백한 의사소통과 건설적인 비판을 통해 초기 아이디어를 발전시켜 나간다. 조직 구성원의 일상의 삶 속에 다양한 형태의 학습기회가 지속적으로 부여되면서, 누구나 자유롭게 문제해결 과정에 참여하고 자유로운 의사발언과 대화를 나눌 수 있는 조직이다. 다섯째, 통합적 학습조직은 새로운 지식을 창출, 활용, 저장하고 문제해결 결과에 따른 적절한 보상 제도를 마련함으로써 구체적이고 실천적인 원리가 부족했던 기존 학습조직의 한계를 극복할 수 있는 조

직이다. 여섯째, 통합적 학습조직은 학습참여자의 자아성취와 비즈니스 성과를 동시에 추구할 수 있으며, 통합적이고 실천적인 지식창출 전략을 실행할 수 있는 조직을 말한다. 일곱째, 자발적 참여이다. 통합적인 학습조직의 구성원들은 조직 내에 발생하는 다양한 문제해결과정에 대해 상시 학습 활동에 자발적으로 참여하게 한다. 이러한 자발적 학습 활동이 지식 창출과 직결되고, 개인의 지식이 조직의 지식과 연관되어 가시적인 업무 성과를 이루게 된다.

통합적 학습조직 모델의 개념적 구인

문헌연구를 통해 기존의 학습조직이 학습주체인 개인, 개인학습과정이 조직학습과정으로 발전할 수 있는 사회문화적 여건과 기반, 제도적이고 시스템적인 인프라 조성 등 총체적인 전략을 동시에 고려하지 못함으로써 지속적으로 학습하는 혁신적 조직으로 거듭나지 못했다는 비판에 주목한다. 이러한 관점에서 지속적인 학습활동을 통해 혁신적인 조직으로 거듭나는 정도를 파악하기 위한 하나의 방법으로 McKinsey의 7S 분석도구를 활용한다. McKinsey의 7S 분석도구는 7가지 영역, 즉 비전공유(shared values), 조직구조(structure), 전략(strategy), 역량강화(skills), 구성원(staff), 조직문화(style), 제도(systems)로 대별하여 조직의 문제점을 규명하고 대안을 마련하기 위한 조직 설계 도구다. 7S 조직 설계 도구는 통합적 학습조직이 조직의 사회적, 문화적, 제도적, 시스템적 기반구조를 동시에 고려하고 있다는 점에 착안하여 통합적 학습조직 구축에 필요한 개념적 구인이 무엇인지를 규명하는 개념적 틀로 활용하였다.

<표 2>는 집단지성과 네 가지 지식창출 전략에 대한 문헌 연구를 통해 연구된 학습조직의 재개념화 결과와 McKinsey의 7S 조직설계 기준을 바탕으로 통합적인 학습조직 설계에 필요한 구인을 도출한 것이다. <표 2>는 일반적인 조직설계 기준인 McKinsey의 7S 조직설계 기준을 통합적인 학습조직 설계에 필요한 기준으로 변안하여 각각에 상응하는 7가지 통합적 학습조직 모델의 개념적 구인을 정의한 것이다.

<표 2> 통합적 학습조직 개념적 모델 구인 설명

7S 관점에 의한 학습조직 모델관점	통합적 학습조직 개념적 모델 구인 설명
1. 학습조직 비전공유 (learning organization vision)	개인의 자아실현과 조직성과를 위해 다양한 학습 활동을 수용하는 분명한 학습조직 목표와 비전의 수립 및 공유
2. 학습조직 구조 (learning organization structure)	활발한 협업이 가능하고 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 개방적이고 체제적 학습조직 구조
3. 학습조직 전략 (learning organization strategy)	제도적 틀 내에서 이루어지는 공식적 학습은 물론 상시적으로 이루어지는 비공식적 학습이 경영전략과 연동되어 성과창출과 연결되는 학습전략
4. 학습주체자의 역량강화 (Learner's skill, competency)	개인 및 조직지식의 창조와 공유 및 집단지성 기반 협동의 창의성을 활용하는 구성원의 학습역량
5. 학습조직 구성원 (staff, learning participant)	적극적인 학습의지와 몰입, 문제해결력과 창의적 사고를 지닌 전문인으로서의 학습 주체자 확보
6. 학습조직 문화와 풍토 (style, learning culture)	지식공유과정을 촉진하고 변화추진에 민감하게 대응하는 개방적인 학습조직 문화와 풍토
7. 학습조직 지원제도 (learning system)	새로운 학습이 지속적으로 활발하게 일어날 수 있는 제도정비와 시스템 구축

첫째, 개인의 자아실현과 조직성과를 위해 다양한 학습 활동을 촉진하는 분명한 학습조직 목표와 비전의 수립 및 공유 활동이다. 이를 위해서는 업무관리, 지식관리, 인간관계 관리를 체계적으로 정착시키고, 다양한 지식창출 전략 활용이 가능한 학습조직 구축에 대한 비전을 가지고 이를 활발히 공유한다. 이러한 비전 달성을 위해 조직 내에 비즈니스와 연계된 문제 상황에 대하여 조직은 구성원들에게 언제든지 현장 경험위주의 학습활동을 체험하게 하고, 실천적 참여를 적극적으로 권장한다. 참여과정으로 인해 구성원의 상호작용이 높아지고, 활발한 협업을 통하여 제3의 창의적인 집단 지성이 창출되는 과정을 도모한다. 또한, 통합적 학습조직에서 창

출되는 지식은 지식경영에서와 같이 체계적으로 창출, 관리, 저장되며, 필요에 따라 언제든지 활용이 가능하여야 한다.

둘째, 활발한 협업이 가능한 개방적이고 체제적 학습조직 구조(structure) 측면에서의 구인이다. 통합적인 학습조직 구조는 구성원과 팀, 조직 간에 실천공동체 구축이나, 기타 공식적, 비공식적 인간적인 접촉을 통한 지식공유 활동이 활발하게 일어날 수 있는 유연하고 수평적인 조직구조를 권장한다. 또한, 구성원들로 하여금 자신이 해결하고, 알고자 하는 새로운 지식에 대하여 언제든지 외부 접근성을 높일 수 있는 기술적 인프라와 네트워크 활동을 지원할 수 있는 보다 효과적인 지식관리 시스템을 구축한다. 여기서 언급된 외부 접근성은 지식접근성과 관계접근성 모두를 포함한다.

셋째, '학습조직 전략(learning organizational strategy)관점'으로, 문제해결을 위한 참여과정이 업무활동의 연장선에서 이루어지며 지속적인 공유과정과 대화를 촉진하는 것이다. 공식적인 학습은 물론 비공식적으로 전개되는 개인학습과 조직학습활동이 비즈니스 이슈나 조직의 핵심역량 강화와 직결될 수 있도록 경영전략과 학습조직 전략을 연계함으로써 학습을 통한 경쟁력 강화가 이루어질 수 있도록 조치할 필요가 있다. 이 구인은 학습활동이 업무활동이 통합될 수 있도록 상시적 학습활동을 습관화시킬 수 있는 지식창출 전략을 수립하는 것을 의미한다. 이러한 지식창출 전략은 일상의 업무성과 창출활동의 일환으로 문제제기가 발생할 경우, 구성원의 적극적 참여와 활발한 대화를 통해 협업 활동이 이루어지도록 한다. 대부분의 비즈니스 이슈는 어느 특정 부서나 전문성만으로는 해결이 불가능하기 때문에 부서간 장벽을 넘어 다양한 전문성이 자유롭게 공유되면서 시너지 효과가 날 수 있도록 집단의 창의성이 발현될 필요가 있다. 이를 위해 학습조직 전략이 경영전략과 연동되어 학습과정 및 결과가 경영전략을 풀어내는 과정과 직결될 수 있도록 조치할 필요가 있다.

넷째, 개인 및 조직지식의 창조와 공유 및 협동의 창의성을 발휘할 수 있는 구성원 개인의 역량강화(skill) 측면에서의 구인이다. 기존의 학습조직은 학습조직을 제도화시킬 수 있는 실천적 지침이 부족하였다. 그러므로 기존의 학습조직 모델에 현장실천을 가속화시킬 수 있는 구체적인 전략과 운영방안을 추가할 필요가 있다. 현장 실천력을 높일 수 있는 학습조직 모델을 개발하기 위해서는 다양한 지식창출 전

락을 통합적으로 제시할 뿐만 아니라 구체적인 처방적 지침도 포함해야 한다. 특히 학습조직이 구축되기 위해서는 개인차원에서 지식을 창조하는 능력은 물론 이러한 지식이 조직차원의 지식으로 전환되기 위한 팀워크와 협업촉진능력도 동시에 갖출 필요가 있다. 나아가 통합적 학습조직의 핵심역량 강화 구인은 구성원 간의 활발한 문제해결 활동을 통해 지식을 조직 내외부적 지식을 학습하여 조직 내 새로운 지식을 부단히 축적³⁾하는 과정을 의미한다.

다섯째, '구성원(staff)'에 해당하는 구인으로, 적극적인 학습의지와 몰입, 문제해결력과 창의적 능력을 지닌 전문인으로서의 학습 주체자 확보와 육성이다. 학습은 개인으로부터 출발한다. 조직학습이 지속적으로 일어나 학습조직으로 발전하기 위한 출발점도 개인차원의 학습이다. 이 구인은 최고경영자나, 일반 구성원 모두가 학습주체자로서 학습에 대한 열정과 자기 개발에 대한 의지를 갖추고 있어야 함을 의미한다. 또한, 학습 주체자는 지식공유와 창출과정에 적극적인 참여하고, 조직과 구성원 간의 신뢰, 타인과의 상호작용을 통한 아이디어 교환과정에 헌신적으로 기여하는 전문적 지식인이어야 한다. 이러한 구인은 기존의 학습조직에서 한계점으로 지적되었던, 조직 내 구성원이 얼마나 소속감을 가지고, 조직을 위하여 지속적으로 학습에 대한 열정을 가지는가의 문제에 대한 해결책을 제시한다.

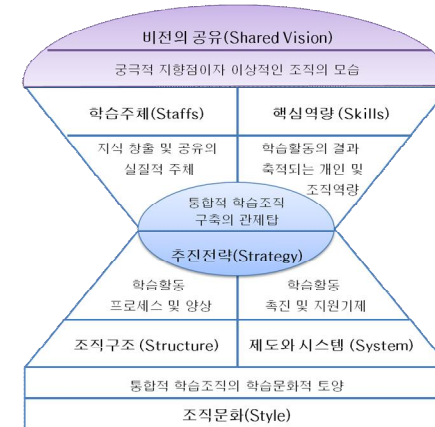
여섯째, '조직 문화와 풍토(style) 관점'의 구인으로, 지식공유 과정을 촉진하고 변화추진에 민감하게 대응하는 개방적인 학습조직이다. 학습조직의 문화와 풍토는 구성원이 창의적 아이디어를 적극적으로 공유하고 도전적인 실험을 하다 실패해도 용인할 수 있는 유연한 학습조직 문화와 풍토를 의미한다. 통합적인 학습조직의 문화는 기존의 학습조직과 같이 구성원의 자아실현과 비즈니스 성과 창출이라는 장기적 비전을 수립하기 위해 적극적인 참여와 의지, 학습에 대한 신념 등이 반영되어야 한다. 특히 분야별 전문가가 보유하고 있는 암묵지를 공유하기 위해 조직 간의 또는 구성원 간에 신뢰를 바탕으로 자유로운 의사소통이 일어날 수 있도록 수평적 조직문화가 구축될 필요가 있다.

일곱째 기준은 제도적인 측면에서의 구인으로, 새로운 학습이 지속적으로 활발하게 일어날 수 있는 제도정비와 시스템 구축을 의미한다. 여기에는 적절한 보상프로그램과 지식관리 시스템과 같은 제도 구축도 포함된다. 통합적 학습조직은 개인과 팀과 조직, 환경 간의 상호 의존성과 구성원 간의 상호 관계를 중요시 하는 조직이

다. 지속적인 학습활동이 발생할 수 있도록 촉진하는 제도적 지원방안은 물론 일정한 시간과 노력을 투자해서 공유한 지식의 가치를 공정하게 평가해줄 수 있는 보상 제도가 마련되지 않는다면 학습은 업무와 분리된 별개의 활동으로 인식되기 쉽다.

통합적인 학습조직 모델 개발

통합적 학습조직 모델을 개발하기 위해서는 모델의 구성요소인 개념적 구인이 유기적인 연관성을 갖고 각각의 개념적 구인이 통합적 학습조직 모델에서 구체적으로 어떤 기능과 역할을 발휘하는지를 기술할 필요가 있다. 무엇보다 개념적 구인의 독립적 기능과 역할도 중요하지만 이런 개념적 구인 간 상호 의존적 관계성 속에서 각각의 개념적 구인의 존재이유를 논리적으로 기술하고 설명하게 중요하다.



[그림 2] 통합적 학습조직 모델 구축을 위한 구인간 관계망

통합적 학습조직의 일곱 가지 구인과 구인 간 관계망은 학습주체의 학습활동을 순환적이고 자가발전적으로 만들어 준다. 나아가 통합적 학습조직이 이루어지는 과정은 선형적이거나 절차적 단계로 구분되기보다는 비선형적이며 체계적(system)과정⁴⁾으로 각 구인들 간에 상호보완적이며 동시다발성을 띤다. 학습조직 구축은 일회성으로 그치는 것이 아니라, 이전과는 다른 학습활동을 이전과는 다르게 지속적으로 반복된다. 통합적 학습조직 구축과정을 통해서 육성되는 개인과 조직의 핵심역량은 학습조직 추진과정이 전개될수록 조직 경쟁력을 강화시키는 핵심 엔진으로 자리잡게 된다. 각 구인 간의 관계망은 통합적인 학습조직의 비전을 실현하는 중요한 원동력이 된다. 위와 같은 각 구인간의 관계망은 [그림 2]와 같이 도해될 수 있으며 이는 통합적 학습조직을 구성하는 개념적 구인들 간의 논리적 관계를 표현해준다.

문헌 연구를 토대로 도출된 통합적 학습 조직모델의 개념적 구인과 이들의 논리적 관계와 흐름으로 구성된 통합적 학습조직의 개념적 모델의 타당성을 검증하기 위해 지식이나 경험이 많은 전문가를 선정, 그들의 관점이나 조언, 평가 등을 수렴하여, 연구자가 범하게 되는 오류나 선입견, 지나친 주관울 경계하고 타당성 있는 연구결과를 얻고자 하였다.

<표 3> 전문가 경력사항

전문성 수준	참여자	성별	업무분야	인사업무 관련경력	현재 직업
HRD, HRM 경력 25년	김상철	남	제조업	30	인사총괄 책임자
HRD, HRM 경력 15년	이예림	여	정보통신	15	인사총괄 책임자
HRD 경력 30년	박종용	남	서비스	30	학습 전략 서비스 회사 CEO
조직설계, 개발 경력 18년	여예성	여	서비스	25	임원코치 CEO
HRD 경력 12년	김수림	남	서비스	18	조직개발 전문가
HRD, HRM 경력 18년	여철현	남	금융	18	학습전략 전문 컨설턴트

<표 3>에서 경력사항을 확인할 수 있듯 학습전략에 관한 경력연수가 최소 15년에서 최대 30년에 이르는 총 6명의 전문가를 대상으로 하였으며, 개인신상정보를 보호하기 위해 가명처리 하였다. 심층면담은 전문가 각각의 현장 학습조직 구축의 경험에 비추어, 연구자의 개념적 모델이 실제 학습 조직에 구현될 수 있는지에 관한 실천적 내용에 관한 것으로 반구조화된 인터뷰의 형식으로 이루어졌다. 전문가 심층면담 결과 제기되었던 수정사항은 <표 4>와 같다.

<표 4> 수정, 보완된 통합적 학습조직 모델의 일곱 가지 구인

7S 관점에 의한 학습조직 모델관점	통합적 학습조직 모델 일곱 가지 구인
1. 학습조직 비전공유 (shared value)	개인의 자아실현과 조직성공을 위해 다양한 학습 활동을 수용하는 분명한 학습조직 목표와 비전의 수립 및 공유
2. 학습조직 구조 (structure)	활발한 협력이 가능한 개방적이고 체계적 학습조직 구조
3. 학습조직 전략 (strategy)	문제해결을 위한 참여과정이 업무활동의 연장선에서 이루어지며 지속적인 공유과정과 대화의 촉진
4. 학습주체자 역량강화 (skill)	개인 및 조직지식의 창조와 공유 및 창의적 집단지성 창출
5. 학습조직 구성원 (staff)	적극적인 학습의지와 몰입, 신뢰를 지닌 전문인으로서의 학습 주체자 확보
6. 학습조직 문화와 풍토 (style)	지식공유 과정을 촉진하고 변화추진에 민감하게 대응하는 개방적인 학습조직 문화와 풍토
7. 학습조직 지원제도 (system)	새로운 학습이 지속적으로 활발하게 일어날 수 있는 제도정비와 시스템 구축

첫째, 비전관점 구인에서 업무목표 달성과 개인목표 간에 균형을 맞추고 외부환경에 따른 변화를 고려해야 한다. 개인의 자아실현과 조직의 업무성과를 동시에 달성하기 위해 업무관리, 지식관리, 관계관리가 체계적으로 정착되어야 한다. 또한, 다

양한 지식창출 전략 활용이 가능한 학습조직 구축에 대한 비전을 가지고 이를 활발히 공유하는 게 필요하다. 통합적 학습조직에서 창출하는 지식은 체계적으로 창출, 관리, 저장되며, 필요에 따라 다양한 지식창출 전략의 활용을 통하여 실천과 이론의 활용에 균형을 둔 장기적 지식창출 전략이어야 한다. 조직비전의 달성은 지속적인 학습 활동과 적극적인 참여로 말미암아 개인의 핵심역량을 강화시키고 나아가 조직의 새로운 지식전프를 창출하여 조직의 핵심역량도 강화한다. 또한 통합적 학습조직이 성공적으로 정착되기 위해서는 변화에 민감하게 감지하고 적응하는 조직의 수용능력이 필요하다.

둘째, CEO와 리더의 솔선수범에서 비롯되는 학습활동을 지속적으로 창출하는 창의적인 집단지성의 중요성이 강조되었다. 수정된 구인은 개방적 리더십을 바탕으로 내부와 외부 전문가들과의 활발한 협업을 통해 창의적인 지식 창출이 가능한 조직을 의미한다. 전문가들은 이러한 조직이 실현되려면 무엇보다도 CEO와 리더의 솔선수범이 주축이 되어 구성원들이 자발적·지속적으로 참여할 수 있는 동기부여와 유인체제가 필요하다. 집단지성이 발현되어 독창성의 수준을 넘어 집단의 창의성으로 발현되기 위해서는 분야별 리더가 중심점이 되어 때로는 조율과 합의를 이끌어 내고 필요에 따라서는 자율적 통제와 조정을 통해 지식공유가 적극적으로 일어날 수 있는 문화적 기반을 조성할 필요가 있다.

셋째, 업무 성과지표(KPI)에 학습 활동을 고려하여 과도한 업무가 발생하지 않도록 한다. 구성원의 일상적 업무성과 창출활동에 문제가 발생할 때 학습주체의 과도한 업무량으로 인해 학습 활동에 대한 참여를 또 하나의 업무증가라고 인식하기보다는 오히려 자연스러운 업무의 연장선으로 여길 수 있는 업무와 학습의 유기적 전략개발이 필요하다. 이는 기존 실천학습이 업무성과 달성에만 치우쳐 구성원의 자발적 참여를 통한 부단한 자기개발과 능력향상을 간과하는 한계를 보완해야 된다는 필요성으로 받아들여야 할 것이다.

넷째, 기존의 학습조직은 구체적인 실행 방법에 있어서, 조직 내에 제도화시킬 수 있는 실천적 실행 장치가 미비하여 비현실적으로 운영되는 전략적 한계를 지닐 수밖에 없었다. 기존 학습조직 내에서 활발한 문제해결 활동을 통해 조직 내의 지식공유가 구성원간에 활발하게 이뤄진다. 통합적 학습조직은 한 걸음 더 나아가 내부적 지식공유는 물론 외부 전문가나 조직과의 개방적인 지식공유를 통해 개인과

조직의 경쟁력 강화와 직결되는 지식이 지속적으로 활용, 갱신, 축적 되는 과정을 중시한다. 이와 같은 학습 활동이 실현되기 위해서는 개인차원의 핵심역량 개발과 조직차원의 핵심역량 개발활동이 조화롭게 균형을 유지할 필요가 있다. 구성원 개인의 역량개발 욕구를 무시 또는 간과하고 조직차원의 경쟁력 강화를 위한 학습활동을 지나치게 강조할 경우 구성원의 학습동기는 현저하게 떨어질 수 있기 때문이다.

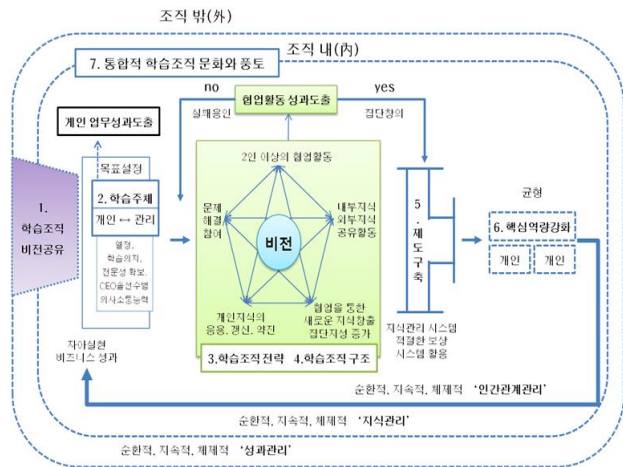
다섯째, 설문조사를 통해 수정한 다섯 번째 구인은 조직에 대한 신뢰를 기반으로 전문성을 습득하고 유지하는 과정에서 무엇보다도 학습주체의 학습참여 의지와 열정이 중요하다는 점이다. 이를 위해서는 리더가 업무 중심의 지시와 명령, 통제와 조정, 성과평가를 중시한 나머지 구성원의 학습동기와 열정을 유발하는 기회와 무대를 마련할 필요가 있다. 학습조직은 조직학습의 습관화로 이루어지고, 조직학습은 개인학습이 촉진될 수 있는 기반과 여건이 마련될 때 지속적으로 전개된다. 학습주체로서의 구성원의 학습역량 개발과 참여의지 촉구는 통합적 학습조직의 출발점이 아닐 수 없다.

여섯째, 조직 문화 관점에서 수정된 구인은 독창성보다는 집단지성 기반 집단의 창의성을 개발하고 실패를 용인하는 문화적 환경 조성이다. 개인의 독창적인 아이디어가 아무리 중요해도 조직문화적으로 이를 수용하지 않거나 무시해버리면 독창적인 개인의 다양한 아이디어는 점차 제안되지 않고 남의 눈치를 보면서 집단적 침묵이 조성된다. 결국 창의적 아이디어는 한 개인의 문제가 아니라 집단차원의 조직문화적 또는 사회적 관계의 문제다. 나아가 개개인의 독창성과 다양성이 자유롭게 논의되기 위해서는 자유로운 대화와 토론이 이루어져, 창조적 협업의 과정과 실패가 용인될 수 있는 분위기가 조성되어야 한다. 색 다른 실패는 현실에 안주하지 않고 여제와 다른 도전을 즐기는 사람만이 맞출 수 있는 소중한 학습체형이다. 비슷한 실패가 반복된다는 이야기는 여제와 다른 도전을 기피하고 이제까지 해왔던 방식대로 생각하고 행동한다는 증표다. 도전을 장려하고 실패를 용인하는 학습문화 조성은 통합적 학습조직이 구축되기 위한 문화적 관건으로 작용한다.

일곱째, 통합적 학습조직의 인프라 구축과 관련 구성원의 인식과 공감대 형성, 지식공유를 효율적으로 추진할 수 있는 기반 인프라 조성, 이를 활용하는 구성원의 능력 등에 관한 문제는 통합적 학습조직 구축의 기술적 촉진 기반이다. 아무리 좋

은 기술적 수단과 시스템적 기반이 갖추어져 있다고 할지라도 이를 활용하는 구성원의 긍정적인 자세와 태도, 효과적인 활용방안과 능력이 뒷받침되지 않는다면 무용지물이 될 것이다. 나아가 구성원의 학습활동을 지속적으로 촉진하고 학습동기와 열정을 불러일으킬 수 있는 제도적 기반이 마련될 필요가 있다.

전문가 심층면담 결과를 토대로 통합적 학습조직의 개념적 모델을 수정하면 [그림 3]과 같다. 이는 앞서 기술된 일곱 가지 구인이 조직 안과 밖에서 각각 어떻게 실천적으로 반영이 되어 실질적인 학습조직을 구현할 수 있는지 각 구인간의 관계망을 도식화 해본 것이다.



[그림 3] 최종적 통합적 학습조직 개념적 모델 구인 간의 관계망

통합적 학습조직은 실천학습, 학습조직, 지식경영, 실천 공동체가 추구하는 목적과 접근방법 상의 공통점과 차이점을 기반으로 기존의 지식창출 전략을 제도적, 시스템적, 문화적으로 통합한 지식창출 및 공유 전략이라고 할 수 있다. 네 가지 지식

창출 전략이 추구하는 궁극적 비전은 구성원의 학습활동을 통해 조직의 경쟁력 강화와 직결되는 지식을 창조하고 공유함으로써 지속적으로 성장하고 발전하는 조직이라는 점에서 공통점을 갖는다. 이러한 비전을 달성하는 주체는 학습주체로서의 개인이다. 통합적 학습조직은 네 가지 지식창출 전략의 주체인 개인의 자발적 학습활동을 촉진하고 지원하는 학습조직 추진 전략과 학습조직 구조, 제도적 지원 시스템과 조직문화를 기반으로 개인은 물론 조직차원의 핵심역량을 강화하기 위해 순환적·지속적·체계적으로 구성원간 인간관계를 관리하고, 그 속에서 공유되는 지식을 관리하며, 이를 통해 궁극적으로 조직 전체가 창출하는 성과를 관리하는 학습조직이다.

기존의 학습조직 연구는 여러 가지 이론적인 관점, 학습 성과의 측정 기준이나 방법의 다양성으로 말미암아 통일된 모습을 보여주지 못했다(정규석, 김수원, 2006), 학습조직이 갖추어야 될 바람직한 속성에 대해서도 실증적으로 연구하지 못했다(권석균, 1995). 나아가 기존의 학습조직에 대한 학문적 실천적 연구와 적용방안 모색이 학습조직을 구축하기 위한 전략수립과 추진방안에 대한 만족할만한 대안을 제시하지 못했을 뿐만 아니라 기존 지식창조 및 공유 전략과의 유기적 연관성을 고려하지 못하는 한계를 보여주었다. 본 연구의 근본적인 문제의식은 실천학습, 학습조직, 지식경영, 실천공동체가 비록 태생적 배경과 문제의식, 학습관과 지식관, 지식창조 및 공유 전략 상의 차이점에 있음에도 불구하고 이를 경영전략과 통합하여 활용한다면 시너지 효과가 훨씬 클 수 있다는 점이었다. 네 가지 지식창출 전략을 유기적으로 통합하면서 지식창출 전략간 집단의 창의성이 발현될 수 있도록 본 연구는 집단 지성의 이론적 근간과 실천적 원리를 차용, 학습주체간 참여, 개방, 공유를 통해 시너지 효과 창출될 수 있도록 통합적 학습조직에 대한 개념적 모델을 개발하였다 (Florida, 2005).

통합적 학습조직의 개념적 모델: 가능성과 발전과제

실천학습, 학습조직, 지식경영, 실천공동체는 각각 다른 태생적 문제의식이나 배경을 갖고 탄생한 서구의 경영혁신 전략이다. 본 연구는 네 가지 지식창출 전략이

지니고 있는 문제의식과 탄생 배경을 무시한 채 겉으로 드러난 기법이나 가시적 성과를 창출할 수 있는 방법적 대안을 부화뇌동(附和雷同) 방식으로 도입하는데 급급한 나머지 각 전략들의 공통적인 특징이나 원리, 차별적 적용 전략을 통합적인 관점에서 하나의 지식창출 전략으로 바라보지 않았다는 문제의식으로 출발하였다(유영만, 2006). 이 문제는 결국 지식창출 전략이 탄생할 수밖에 없었던 사회역사적 배경을 그것의 적용대상인 한국기업의 사회문화적 특수성에 비추어 고민하는 사회문화적 적실성에 대한 문제의식이 없었다는 점으로 귀결될 수 있다(유영만, 2008). 지금까지 한국기업의 HRD는 한 시대의 유행이 끝나면 새로운 변화를 주도할 수 있는 또 다른 경영혁신 전략이나 지식창출 전략을 이전의 그것과의 본질적인 차이에 비추어 비판적·통합적으로 적용하려는 노력이 부족했다.

최신 트렌드를 발 빠르게 받아들이는 노력도 중요하지만, 철 지난 이론과 방법이 지금 현장에서 어떻게 활용되고 있는지를 조사해보는 노력은 더욱 중요하다(유영만, 2007). 지난 과거를 되돌아보면서 지금까지 한국기업 현장에 적용되었던 네 가지 지식창출 전략은 지금 현장에서 어떤 목소리를 내고 있는지를 현장연구를 통해서 밝혀낼 필요가 있다. 새로운 트렌드를 경영현장에 접목하는 노력도 중요하지만 지금까지 도입했던 지식창출 전략의 근본적인 문제의식과 탄생배경, 그리고 추진전략을 비판적으로 검토해보고 다양한 지식창출 전략을 독립적으로 적용하기보다는 통합적으로 적용할 수 있는 대안을 찾아보고, 그것이 한국의 기업현장에서 소기의 성과를 거두기 위해서는 어떤 추가적인 노력이 뒤따라야 되는지를 비판적으로 검토해볼 필요가 있다.

본 연구를 통해서 개발된 통합적 학습조직의 개념적 모델은 개념적 모델이 함의하고 있는 바와 같이 이론적 실천을 촉진하기 위한 이론과 실천의 가교로서의 역할을 할 뿐이다. 통합적 학습조직의 개념적 모델은 문제의식과 탄생배경, 추진전략과 방법상의 공통점이 있음에도 불구하고 독립적으로 추진되어온 네 가지 지식창출 전략의 통합의 필요성과 방향을 제시하고, 지식창출 원리와 방법을 거시적 차원에서 제시한 추상적 수준의 개념적 학습조직 모델이다. 통합적 학습조직의 개념적 모델이 구체적인 실천방향과 방법을 제시해주기 위해서는 처방적 지침과 실천 전략을 구체적으로 알려줄 수 있는 통합적 학습조직의 절차적 모델(procedural model)이 개발되어야 한다.

참고문헌

- 권석균(1995). 조직학습의 이론적 조망. **인사 조직 연구**, 3(1), 121-164.
- 김미정·유영만(2003). **액션러닝과 조직변화**. 서울: 교육과학사.
- 김인수(2007). **거시 조직이론**. 서울: 무역경영사.
- 김효근·최인경·강소라(2000). 지식경영연구의 개관과 앞으로 연구과제. **지식경영연구**, 1(1), 19-46.
- 봉현철·김종인·김종근(2001). **Action-Learning방식에 의한 교육프로그램의 교육 효과 평가방법에 관한 연구**. 서울: 한국인사조직학회.
- 유영만(1995). **지식경제시대의 학습조직**. 서울: 고도컨설팅그룹출판부.
- 유영만(1999). **지식경영과 지식관리 시스템**. 서울: 한인.
- 유영만(2006). **행복비타민과 생태학적 HRD**. 서울: 원미사.
- 유영만(2007). 한국 HRD의 과거, 현재, 미래: 존재론적 HRD와 관계론적 HRD의 도전과 응전의 역사. **Andragogy Today**, 10(2), 147-188.
- 유영만(2008). 한국기업교육학에 관한 '드는' 생각, '보는' 생각, '나는' 생각: 한국기업교육학의 보편적 특수성과 정체성 해명을 위한 시론. **Andragogy Today**, 11(2), 29-69.
- 유영만·이선(2004). 실천공동체(CoP: Community of Practice)성과 평가기준 개발. **교육정보미디어연구**, 10(1), 5-34.
- 이인석(2008). **지식의 대응합**. 서울: 고즈윈.
- 이해영(2008). 새로운 인적자원개발 전략으로써 지식경영과 조직학습의 개념적 연계. **인력개발연구**, 10(1), 173-194.
- 이홍(2008). **자기창조 조직: 항상 새로워지는 조직의 비밀**. 서울: 삼성경제연구소.
- 장승권·원진석·신영욱·전유현·이영진·이동훈(1996). **학습조직의 이론과 실제: 학습 조직과 경영혁신**. 서울: 삼성경제연구소.
- 정규석·김수원(2006). **생산부문 학습조직, 어떻게 구축할 것인가? 생산부문 학습 조직의 결정요인**. 경기: 한국학술정보(주).

Antal, J. C., & Nonaka, I.(2003). *Handbook of organizational learning and knowledge*. NY: Oxford University Press.

Argyris, C., & Schön, D. A.(1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. MA: Addison-Wesley.

Castells, M.(1996). *The information age: Economy, society, and culture I: The rise of the network society*. MA: BlackWell.

Daft, R.(2009). *Organization theory and design*. 김광철 외(역). **조직이론과 설계**. 서울: 한경사.

Davenport, T., Javenpa, S., & Beers, M(1998). Improving knowledge work process. *Sloan Management Review*, 53-65.

Derrida, J.(1978). *Writing and difference*. Chicago: University of Chicago Press.

Florida, R.(2005). *The flight of the creative class*. NY: Harper Business.

Glazer, W.(1998). Formulary decisions and health economics. *Journal of Clinical Psychiatry*, 59(19), 23-29.

Have, S. T. & Have, W. T.(2000). *Key management models*. 김원호(역). **경영의 지혜**. 서울: 비즈니스맵.

Lave, J., & Wenger, E.(1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. NY: Cambridge University Press.

Leadbeater, C.(2009). *We-think*. 이순희(역). **집단지성이란 무엇인가**. 서울: 21세기 북스.

Lethem, J.(2007). The ecstasy of influence. *Harper's Magazine*, Feb., 59-71.

Nonaka, I., & Takeuch, H.(1995). *Knowledge creating company*. 장은영(역). **지식 창출 기업**. 서울: 세종서적.

Polanyi, M.(1996). *The tactic dimension*. Garden City. NY: Doubleday.

Randers, J.(1980). Guidelines for model conceptualization. In J. Randers(Eds), *Elements of the system dynamics method*(pp.117-137). Portland: Productivity Press.

Revans, R. W.(1980). *Action learning: New techniques for action learning*. London: Blond and Briggs.

Revans, R. W.(1982). *Origins and growth of action learning*. Chartwell Bratt: Bromley.

Rosenberg, M. J.(2001) *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. 유영만(역). **e-Learning**. 안양: 물푸레.

Ruggle, R., & Holtshouse, D.(2001). *Knowledge management tools*. 매일경제지식부(역). **지식사회의 미래**. 서울: 매일경제신문사.

Saint-Onge, H., & Wallace, D.(2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. NY: Butterworth Heinemann.

Senge, P.(1990). *The fifth discipline*. 안중호(역). **제5경영**. 서울: 세종서적.

Spence, J.(1998). *Action learning for individual and organizational development*. ERIC Clearing House on Adult, Career, and Vocation Education.

Spender, J. C., & Grant, R. M.(1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.

Sternberg, R. J., & Horvath, J. A.(1999). *Tacit knowledge in professional practice*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tapscott, D., & Williams, A. D.(2007). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. CA: Penguin.

Tomas, H.(2007). *The upside of down: Catastrophe, creativity, and the renewal of civilization*. NY: Souvenir Press Ltd.

Abstract

A Study on Developing Integrated Knowledge Creating and Sharing Model Based on Learning Organization

Tai-hee Chung, Young-kyoung Moon, Yeong-mahn You

This study is to develop the conceptual learning organization model which gives emphasis on each of these differentiated strategies based on the established knowledge creating strategy, learning organization and which can intimately connect with common features to compensate the defects at the same time. In this research, we reconceptualize the learning organization and develop the conceptual learning organization model by comparing, analyzing and synthesizing common features and the differentiated strategies among Action Learning, Learning Organization, Knowledge Management, the Community of Practice(CoP). For this research, the constructed factors and related network for developing a conceptual model of integrated learning organization were induced and the model led by conceptual factors and the relations between factors based on expert interview in view of the 7 factors of the 7S model was modified and finally completed. This study has great significance on the effort applying the latest knowledge creating strategies critically and independently, and also will aid in tracing back the problems and limitations of knowledge creating strategies introduced in Korean companies and will find the effective application plan of knowledge creating strategies suitable for Korean companies.

Key words: Knowledge creating strategy, Integrated learning organization, Learning organization supporting system, Process of learning organization

미 주

- 1) 개념적 모델은 구체적인 처방적 모델을 개발하기 이전에 추상적 이론을 단순화 해 실천가들의 이해를 도모하고, 실천과정을 촉진하기 위해 모델을 구성하는 핵심기능과 구성요인들 간의 논리적, 절차적 관계를 표시한 모델을 지칭한다. 본 연구에서는 학습조직 모델을 실천하는 사람들이 각 단계별로 구체적으로 어떤 처방적 지침을 마련해야하는지에 대해서는 후속적인 연구를 통해 제시 할 예정이다.
- 2) 모델의 완성은 연구자가 개발한 통합적 학습조직의 모델을 현장에 적용(test)해보고 그 발전 단계와 적용 시 문제점, 성공요인과 실패요인을 분석하여 절차적 모델에까지 완성해야 하지만(Randers, 1980), 본 연구는 학습조직의 장기적 전략의 성격과, 사회적, 문화적, 제도적 측면과 비전과 구성원의 요소를 다각적으로 고려하여 실행하여야 하는 특성상, 단기간에 그 결과를 도출하기에는 연구에 한계가 있기 때문에 개념적 모델개발로 국한한다.
- 3) 이홍(2008)은 지식을 담는 프레임 워크에 큰 폭의 변화는 지식응용, 지식의 틀에 변화가 없으나 지식요소의 변화가 대폭으로 이루어진 지식 갱신, 지식요소와 틀 모두에서 변화가 발생한 경우로 지식접프의 정도가 가장 크며 이것을 지식약진이 일어난다고 정의하였다.
- 4) Senge(1990a)의 <제5의 수련(*The fifth discipline*)>에서 기업의 학습조직으로써 전환을 촉진하는 5가지 학습원칙 또는 능력을 규명하였는데 이중 체제성(system)은 공동의 목표 달성을 위해 작용하며 시간의 경과를 통해 지속적으로 서로에게 영향을 미치며 서로 연계된 부분들의 인지된 전체를 의미한다.