

한국 HRD의 과거, 현재, 미래: 존재론적 HRD와 관계론적 HRD의 도전과 응전의 역사

유 영 만)

요약

본 연구는 기존의 HRD에 대한 새로운 패러다임 논의를 전개하기 위해 HRD를 'Human Resources Development'에서 'Happiness Revitalization Development'나 'Human Relationship Development' 또는 'Human Revitalization Development'로 재해석한다. 즉 인간을 자원으로 취급하면서 효율중심, 경제적 환원가치 창출의 수단적 가치로 이해되는 기존의 HRD를 인간의 감수성과 창조적 상상력, 보람찬 성과와 행복한 일터조성에 주력하는 HRD 현실과 실재를 총체적 관계망으로 파악하는 패러다임 전환을 촉구하는데 일차적인 목적을 두고 있다. 이를 위해 지금까지 한국기업에서 논의되어 왔거나 적용된 HRD 이론과 실천 노력은 존재론적 패러다임보다는 관계론적 패러다임에 근거해서 이루어져 왔음을 논의한다. 관계론적 HRD의 특징을 알아보기 위해 농업화, 산업화, 정보화 시대에 따라 부각된 이전의 제1세대, 제2세대, 제3세대와는 근본적으로 다른 제4세대 HRD를 부각시킨다. 제4세대 HRD는 관계론적 가정 위에 정초된 일종의 「Post-HRD」의 성격을 지닌다. 「Post-HRD」에서 'post'는 이전의 HRD를 계승·발전하면서도 이전의 HRD를 넘어서는 「탈(脫)-HRD」의 성격이 강하다. 「탈(脫)-HRD」는 한 마디로 'HRD를 위하여 HRD를 넘어서는' 대안적 연구노력이자 실천적 결단이다. 「탈(脫)-HRD」의 관계론적 특성에 근거를 두고 그 동안 한국 HRD 현장에 수입되어 적용된 다양한 HRD 프랙티스의 존재론적 폐해와 역기능, 한계와 문제점을 비판적으로 논의하면서 존재론과 관계론의 철학적 차

1) 한양대학교 교육공학과 교수, E-mail: 010000@hanyang.ac.kr
논문투고: 2007. 3. 25 / 심사일자: 2007. 3. 30 / 심사완료: 2007. 5. 8

이점을 부각시킨다. 그동안 한국 HRD 현장에 적용되었던 환원론적 역량중심 교육체계(CBC: Competency-Based Curriculum), 개체론적 지식관에 근거한 지식경영(KM: Knowledge Management), 객체기반 콘텐츠 개발과 학습관리시스템 중심의 e-Learning, 탈 맥락적 리더십 개발활동 등을 존재론적 구성 원리에 근거해서 이루어진 HRD 프랙티스임을 관계론적 구성 원리와 접근 논리에 비추어 논의한다. 이를 위해 HRD의 역사적 발전과정을 이해하는 방법으로 미시문화사적 역사이해방법으로 논의되고 있는 두꺼게 읽기, 다르게 읽기, 작은 것을 통해 읽기 방법을 차용한다. 마지막으로 관계론적 HRD의 발전방향을 제시하고, 관계론적 HRD의 연구과제로 인류학적 HRD 현장연구, 미시문화사적 HRD 역사연구, 생태학적 HRD 관계연구, 한국적 HRD 토착화 연구를 제안하면서 결론을 대신한다.

핵심되는 말 : 관계론적 HRD, 제4세대 HRD, 탈(脫)HRD, 미시문화사적 HRD 이해

HRD는 인적자원개발(Human Resources Development)이라는 이름으로 번역되어 여러 가지 다른 ‘천연자원’과 구분되는 특징적인 ‘인간자원’으로 자리매김 되어 왔다. 그동안 한국 HRD는 다른 자원과 어느 정도의 차별성을 두고 있지만 여전히 인간을 하나의 자원으로 간주하고 이러한 자원을 어떻게 효율적으로 개발할 것인지에 대한 많은 연구와 실천적 노력이¹⁾ 있어 왔다(권대봉, 1998; 김장호, 2005; 나일주·임철일·이인숙, 2003; 유영만, 1997, 1998b, 2000, 2006a; 이관웅, 1998; 이관웅·조미옥, 1995; 조미옥, 1997). 이러한 노력의 결과로 한국기업의 HRD 발전은 학문적으로 뿐만 아니라 실천적으로 많은 발전을 거듭해온 것도 사실이다. 그러나 여전히 한국기업의 HRD 근거에 자리 잡고 있는 사고방식과 접근논리는 바뀌지 않고 시대 변화가 요구하는 트렌드와 이슈에 부합되는 다양한 전략과 기법을 무비판적으로 수용하고 있다는 비판적 지적도 없지 않다(유영만, 2006a). 이러한 관점에서 그 동안 한국의 HRD는 주로 미국산 HRD를 인적자원개발 또는 인력개발이라는 이름으로 인간을 ‘자원화’시켜 다른 자원과는 근본적으로 다른 자원으로 자리매김을 시도하고 있지만 인간의 능력개발 활동을 하나의 자원개발 활동으로 이해하는 기본 가정에는 변함이 없었다. HRD를 인적자원개발 또는 인력개발이라고 해석하는 이상, 적은 노

력을 투입해서 보다 많은 결과를 산출하려는 경제적 가치창출과 효율복음의 휘하(麾下)를 벗어날 길이 없으며, 효율적인 사고방식이 깊이 관여하면 관여할수록 단기간의 성취결과에 대한 자기만족은 가능하지만 인간적 삶의 본질이 추구하는 꿈과 희망의 미래와는 거리가 먼 역기능적 HRD의 상흔(傷魂)이 한국기업의 HRD 현장을 왜곡할 수 있을 전제하고 본 연구의 논의를 시작한다.

그 동안의 인적자원개발은 인간 우위론적 무한개발 패러다임에 입각하여 노동력의 착취와 자연환경의 파괴를 일삼아 온 지난 수 세기 동안의 개발담론의 노정을 성찰해볼 필요가 있다. 가슴 뛰는 미래가 보장되지 않고 인간의 꿈이 상실되면서 기존의 HRD가 오로지 효율과 생산성 향상을 위한 수단적 가치로 전락하고 있는 한 현재 HRD에서 희망과 새로운 가능성을 찾기가 어려워지고 있다. 척박한 한국의 HRD 현장에서 들려오는 아우성의 목소리에서 문제의식을 찾고, 거기서 발아(發芽)되어 싹을 틔우고 잎과 줄기와 가지를 만들어 마침내 한 그루의 거목으로 우뚝 선 우리의 HRD는 과연 지금 어디에 있는가? 여기서는 HRD를 전혀 다른 관점으로 해석해본다. HRD를 ‘Happiness Revitalization Development’나 ‘Human Revitalization Development’ 또는 ‘Human Relationship Development’로 새롭게 의미를 부여하고, HRD는 ‘인간의 행복을 꿈꾸기 위한 비타민을 개발, 모든 사람들이 열정적으로 자신의 비전을 향해서 매진할 수 있는 기반을 다지는 작업’으로 간주한다. 더 근본적으로는 HRD는 인간관계를 바람직한 방향으로 개선하는 일종의 관계형성 노력이라고도 볼 수 있다. 따라서 HRD를 업(業)으로 살아가는 사람들의 행복은 그들과 직간접적으로 관계를 맺고 있는 사람들의 행복을 창출하는 일이라고 규정한다. 이제 HRD는 임직원 개개인의 능력을 개발시켜 더욱더 경쟁력을 향상시키는 일련의 변화추진노력을 포함하면서도 동시에 개개인의 능력개발 변수를 능력이 개발되는 상황적 맥락과 분리시켜 놓고 독립적으로 탐구하는 존재론적 노력으로 2) 간주하지 않는다.

존재론적 HRD는 HRD와 관련되어 일어나는 모든 활동을 상호배타적인 개체변수로 상정하고 그 자체의 질적 향상을 가져오기 위한 독립적 노력을 의미한다. 개인의 역량개발 노력이 역량개발과정을 촉진하는 다른 제도와 시스템, 그리고 문화적 특수성과 무관하게 상호 배타적으로 추진된다. 인간관계보다는 독립적 개인에게 초점이 주어지며 거시적 구조와 연결망 속에서의 이루어지는 HRD 실천 활동과 노

력보다는 HRD를 구성하는 개별적 구성요소의 점진적 개선노력에 집중된다. 예를 들면 탁월한 업무성과를 창출하는 사람들의 특정 역량을 분석, 작은 단위의 지식과 스킬로 세분화시켜 독립적 프로그램으로 개발, 결핍된 역량을 육성하는 노력, 지식을 하나의 물질적 객체나 실체로 간주하고 그 지식을 소유한 사람과 분리·독립시켜 시스템적 수단과 방법을 통해 전파하고 공유하는 지식경영, 학습내용을 일종의 레고 블록으로 간주하는 학습객체(Learning Object)로 개발하고 학습관리 시스템을 활용하여 학습자의 주관적 의지와 무관하게 개발, 활용되는 e-Learning, 리더십이 발휘되는 상황적 맥락성과 분리·독립된 상태에서 특정 리더에게 필요한 특정 리더십 역량을 상호배타적으로 육성하는 리더십 개발활동 등이 존재론적 HRD를 대변하고 있다. 본 연구에서는 HRD의 모든 노력은 존재론적이라기보다는 관계론적 활동으로 가정하고 논의를 전개한다. 따라서 인간의 행복 비타민을 창출하는 ‘Happiness Revitalization Development’나 인간관계 설정방식과 관계의 질을 개선시키는 ‘Human Relationship Development’는 기본적으로 관계론적 HRD 활동을³⁾ 대변해주고 있다. 이런 점에서 새롭게 재개념화된 HRD를 올바르게 이해하고 HRD를 통한 개인은 물론 개인과 개인간 관계, 더 나아가 HRD를 매개로 업무현장의 변화를 통한 성과창출 노력은 행복주체인 개인의 노력도 중요하지만 자신과 직간접적으로 영향력을 주고받는 수많은 사람들 및 제도와 시스템 그리고 문화와의 역동적인 관계맺음 속에서 더욱 꽃을 피울 수 있다고 상정한다. 관계론적 HRD는 나·와·너에서 ‘와’가 빠진 ‘나’, ‘너’가 아니라 나와 너, 너와 내가 함께 만들어가는 관계맺음의 장으로 생각한다. 관계맺음의 장으로서의 HRD는 관계론적 HRD의 기본 출발점이다.

파헤치고 되새겨 보기:

한국 HRD에 대한 역사적 문제의식의 출발

“사랑은 몰입해야 하지만 비판은 거리를 두어야 한다. 그렇기에 서양학은 우리에게 슬픈 학문이다. 가까이 간다면 이해는 할 수 있되 극복하지 못하고, 멀어지면 비판은 할 수 있되 피상적인 지식밖에 얻을 수 없다”(조한욱 (2006). 문화로 보면 역사가 달라진다. 서울: 책세상, p.128).

관계론적 HRD는 그 동안 인간 개개인의 역량개발에 집중적인 노력을 투자해온 존재론적 HRD에 근본적인 문제제기를 시도한다. 배타적이고 독립적인 것은 이 세상에 존재하지 않는다. 사물이나 현상의 존재는 그것이 맺고 있는 전후좌우 연결관계의 총화(總和)이기에 인식의 필터로 각인되는 깨달음은 거대 관계망의 극히 일부 분이라는 사실을 명심할 필요가 있다. HRD를 통해서 변혁시켜야 할 대상과 사람은 실체론적 존재가 아니라 관계론적 생성과정을 통해서 끊임없이 변화와 발전을 거듭해나가는 거대한 관계망의 일부다. “우리가 깨닫는 것, 즉 각(覺)에 있어서 최고의 형태는 바로 세계는 관계라는 사실입니다. 세계의 구조에 대한 깨달음이 가장 중요한 깨달음입니다”(신영복, 2004, p.475). 하나의 사물이 맺고 있는 거대한 관계망을 깨닫게 하는 것이 상상력의 본질이다. 한국기업의 HRD 현실에 대중요법적 치료수준을 넘어서서 문제의 복잡성과 그 기저에 자리 잡고 있는 구조적 관계망을 해석하고 재구성적으로 해체하는 생태학적 해결대안을 모색하는 상상력이 필요한 시기다(유영만, 2006a). 기술적 수단의 정교화와 첨단 이론 및 기법을 도입하고 적용하는 부산한 노력보다는 어리석지만 우직한 사람의 판단을 소중하게 생각하고, 효율성과 고속질주의 망상보다는 멈춤과 성찰, 그리고 깨달음을 소중하게 여기는 HRD를 복원시켜야 필요성이 부각되고 있다. 하지만 더욱 절망적인 것은 우리의 HRD 현실이 우리 현장의 문제의식으로 자생적 이론체계를 발전시키지 못하고 남의 이론적 안목과 방법론적 시각으로 처방됨으로써 HRD 현장의 아픔과 현실적 고뇌에 근거한 대안 모색이 이루어지지 않고 있다는 점이다. 나아가 현장에 잠재되어 있는 구조적 문제의 근원을 해명하고, 한국 HRD의 발전방향을 한국 HRD 현실이 담보하고 있는 문제의식에 비추어 설정하지 못하고 있다는데 문제의 심각성이 존재한다.

그 동안 한국기업의 HRD는 농업화 사회에 통용되었던 가내 수공업 방식의 HRD 시기와 산업화 시대의 대량생산 패러다임, 포드주의의 생산성 향상운동을 넘어 정보화 사회에 부합하는 다양한 노력을 전개해왔다. 앞에서부터 차례로 농업화 시대의 제1세대 HRD, 산업화 시대의 제2세대 HRD, 정보화 시대의 제3세대 HRD로 각각 명명할 수 있다. 4) 농업화 시대의 제1세대 HRD는 1950년대에 성행했던 HRD로서 1957년 한국생산성본부(KPC: Korea Productivity Center)가 창설되었던 시점이다. 특별한 해외 이론이나 방법적 차용이 이루어지지 않은 상태에서 낙후된

한국 기업의 인력개발을 위한 작은 시작에 불과했다. 산업화 시대의 제2세대 HRD는 1960년대 초부터 시작되었다고 볼 수 있다. 한국의 HRD는 1962년 제1차 경제개발5개년계획이 본격적으로 실시되면서 직업능력개발, 직무 분야별 전문 지식과 스킬 전수를 위한 직무연수가 이루어지면서 생산성 향상을 위한 본격적인 산업교육이 시작된 시점으로서 1960년 한국능률협회(KMA: Korea Management Association)를 비롯한 한국표준화협회(KSA: Korea Standard Association) 등이 창립된 시점과 맞물려 있다. 생산성향상과 직결되는 제2세대 HRD는 1970년대 새마을 운동이 본격화되면서 새마을 의식교육, 조직개발과 직장의 연수체계 확립 등 활발한 HRD 활동이 전개된 시점이다. 정보화 시대의 제3세대 HRD는 경영환경이 급변하면서 기업내에서 인력개발이 차지하는 전략적 중요성이 부각되면서 보다 다양한 교육훈련 요구와 선진 외국의 HRD 이론과 방법의 도입이 활성화되었던 시기다. 대기업은 각사마다 고유한 연수센터나 HRD 센터를 보유하면서 자사 특유의 요구에 부합하는 인력개발정책과 프로그램을 운영하기 시작했으며, 1997년 IMF를 정점으로 그 열기와 관심은 기하급수적으로 급감하기 시작했다. 총체적 품질본위 경영(TQM: Total Quality Management), 구조조정, 학습조직, 팀제, 기업회생과 빅딜, 고객만족경영 등과 같은 다양한 경영혁신전략이 실행되면서 이에 맞물려 기업의 HRD 활동도 다각적인 노력을 통해 기업의 경영성과와 직결되는 노력과 관심으로 집결되기에 이르렀다.

지금까지의 HRD는 시대별 사회 역사적 상황과 맥락성을 반영하고 그 강조점은 다르지만 생산성 또는 효율성 극대화를 위한 HRD나 개인 또는 조직의 능력개발을 통한 경쟁력 제고, 일본과 미국의 선진 HRD 전략과 방법을 도입, 국내 기업에 적용하려는 노력이었다는 점에서 공통점을 지니고 있다. 프로세스 혁신을 통한 시간 단축과 효율성 향상, 사람 중심이라기보다 기술과 시스템 중심, 근원적 치유보다 대증요법적 치료 중심의 HRD, 관계의 질을 개선하는 노력보다 임직원 개개인의 결핍된 전문성을 향상시키는 존재론적 충족 패러다임, 시스템과 제도 또는 문화적 인프라스트럭처 개선을 통한 총체적 변화추진노력보다는 개개인의 의식개혁과 독립적이고 배타적인 역량개발활동에 초점을 두었다는 점도 그 간의 한국 HRD 역사적 발전과정에서 보여준 공통점이라고 볼 수 있다(유영만, 2006a). 1990년대 초반을 넘어서 중반에 접어들면서 지식기반 경제사회의 도래와 함께 교육부가 교육인적자원개

발부로 개칭된 사례나 국가인적자원개발이 본격적으로 논의되는 시점과 궤를 같이 국내외적으로 인적자원개발은 가야흐로 부흥기를 맞이하는 듯 하지만 여전히 HRD의 실체와 정체성이 불분명하고 그 본질과 기본 가정이 산업화시대나 정보화 시대의 제2세대 HRD나 제3세대 HRD 수준을 넘어서지 못하고 있다. 여전히 인간을 하나의 자원으로 간주하고 상생패러다임보다는 상쟁패러다임에 근거를 둔 경쟁양상의 다변화와 경쟁력 제고를 통한 약육강식의 논리가 여전히 지배적인 담론으로 자리 잡고 있다. 지식기반사회라고 하지만 여전히 정보생산과 유통의 속도와 효율성을 강조하는 시스템 중심의 지식경영이 성행하고 있으며, 인간적 신뢰를 근간으로 하는 관심과 배려, 열정과 몰입, 상상력과 창의력을 하나의 독립변수로 상정하고 이러한 역량자체를 개발하려는 존재론적 노력에 집중되어 있다. 인간이 보유하고 있는 역량이나 향후 개발을 통해 습득하려는 모든 역량은 역량개발활동에 관여되는 모든 관계의 역사적 산물이다. 인간은 기본적으로 인간관계를 통해서 성품과 역량이 형성되며, 인식도 인식주체와 인식주체를 둘러싸고 있는 복잡한 환경과의 부단한 관계형성을 통해서 이루어진다고 볼 때 HRD는 출발부터 관계론적 활동이다.

인터넷을 비롯한 커뮤니케이션 테크놀로지가 폭발적으로 발전하면서 지식정보화의 물결이 급물살을 타기 시작한 IMF 이후의 한국기업의 HRD는 글로벌 스탠다드의 등장과 지식경영이 본격화되면서 제4세대의 HRD 시기를 맞이하게 된다. 제4세대의 HRD는 농업화, 산업화, 정보화의 물결에 이어 지식기반사회의 도래와 함께 탄생한 역사적 문제의식의 산물로 탄생한 수동적이면서 소극적인 환경대응적 HRD를 넘어선다. 오히려 제4세대 HRD는 이전의 HRD 세대구분 기준과는 근본적으로 다른 가정에서 출발한다. 제4세대 HRD의 철학적 가정은 존재론적 가정을 창조적으로 파괴하고 관계론적 가정위에 정초된 일종의 「Post-HRD」의 성격을 지닌다. 여기서 'post'는 이전의 HRD를 계승·발전하면서도 이전의 HRD를 넘어서는 「탈(脫)-HRD」의 성격이 강하다. 「탈(脫)-HRD」는 한 마디로 'HRD를 위하여, HRD를 넘어서는' 대안적 연구노력이자 실천적 결단이다. 「탈(脫)-HRD」는 기존 HRD가 전제하고 있는 철학적 가정의 뿌리를 뽑아 다른 토양위에 다른 HRD 나무를 심는 노력의 일환이다. 철학적 가정이 바뀌지 않은 상태에서 이루어지는 변화조치는 부분적 변화만을 가져오는 가감삭제(加減削除)에 지나지 않으며 피상적·단편적 수정에 불과하다. 체질개선이나 근원적인 치유가 이루어지 않은 상태에서 반복해서

투여되는 약은 설상가상의 악화를 초래할 뿐이다. 본 연구는 그 동안 한국 HRD에 도입되어 적용된 서구적 담론의 존재론적 폐해를 드러내놓고, 그것이 한국 HRD 분야에 어떤 역기능적 손상을 입혀왔는지를 비판적으로 논의한다. 그 동안의 한국 HRD 발전을 위한 노력을 성찰적으로 점검해보고 'HRD를 위하여, HRD를 넘어서는' 학문적 결단과 실천적 결행의 시작을 제4세대 HRD로 상정하고 문제제기를 시작한다. 제4세대의 HRD는 이전의 HRD와 다음과 같은 몇 가지 점에서 근본적으로 다르다.

본 연구는 기존의 HRD에 대한 새로운 패러다임 논의를 전개하기 위해 HRD를 'Human Resources Development'에서 'Happiness Revitalization Development'나 'Human Revitalization Development' 또는 'Human Relationship Development'로 재해석한다. 즉 인간을 자원으로 취급하면서 효율중심, 경제적 환전가치 창출의 수단적 가치로 이해되는 기존의 HRD를 인간의 감수성과 창조적 상상력, 보람찬 성과와 행복한 일터조성에 주력하는 HRD 현실과 실재를 총체적 관계망으로 파악하는 패러다임 전환을 촉구하는데 일차적인 목적을 두고 있다. HRD의 업(業)의 본질을 재개념화시켰을 때 이제까지의 HRD와는 근본적으로 다른 노력과 학문적 이론화 작업은 물론 실천현장에서의 HRD의 역할과 사명, 이를 발휘하는 방식상에도 획기적인 변화가 필요하다. 즉 HRD를 미국 중심의 전통적인 이론과 방법을 실천함으로써 경제발전이나 기업의 경쟁력 강화와 직결되는 수단적 가치를 창출하는 효율적인 노력으로 간주할 경우 언제나 HRD 관련 논의에는 인적자원에 대한 개념적 정의와 이를 어떻게 효율적으로 개발하고 활용해서 기업경쟁력을 강화시킬 수 있을 것인지, 즉 기업의 성과목표 달성을 위한 다양한 인적자원 개발전략 수립 및 방법개발에 주력하게 된다. 이와는 달리 HRD를 'Human Revitalization Development'나 'Happiness Revitalization Development' 또는 'Human Relationship Development'로 재해석할 경우 HRD 관련 논의에는 인간의 행복이란 무엇인가? 또는 인간의 상상력과 창의력을 촉발시킬 수 있는 생태학적 대안이나 시스템 또는 문화적 차원의 지원 인프라스트럭처를 어떻게 조성할 것인지에 관심의 초점이 놓이게 된다. 더 나아가 HRD는 인간관계 형성을 위한 관계의 질 개선과 노력에 보다 많은 관심을 둬으로써 인간 없는 인적자원개발이나 인간적 관심과 배려가 실종된 경제적 자원으로서는 인간자원개발에 몰두하는 역기능적 악순환에 중지부를 찍을 수 있을 것이다. 구

성원 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 관계론적 해결대안을 마련하는데 주력하게 된다(유영만, 2006b).

비교하고 차이 드러내기:

존재론적 HRD 폐해 이해를 위한 관계론적 철학 이해

이른 아침, 사장이 집을 나오면서 부부다툼을 벌였다.
회사에 나온 사장은 상무를 불러 신경질을 부렸다.
상무는 부장을 불러들여 별것 아닌 것을 가지고 혼을 냈다.
부장은 과장한테 호통을 쳤다.
과장은 대리에게 화를 냈다.
대리는 맨 끝자리에 앉은 직원을 향해 삿대질을 했다.
말단직원은 퇴근하여 아내에게 트집을 잡았다.
화가 난 그의 부인은 분풀이로 기르던 고양이를 집에서 내 쫓았다.
집을 쫓겨난 고양이는 갈 데가 없었다.
담과 담을 넘어가며 처량히 울어댔다.
잠자리에 든 사장이 신경질을 부렸다.
“웬 고양이가 이렇게 울어!”
(정채봉(2004). 날고 있는 새는 걱정할 틈이 없다. 서울: 샘터, p.151).

정채봉 시인의 상기 글은 관계론의 핵심을 보여주고 있다. 사장의 부부다툼으로 시작된 악순환의 연결고리는 회사로 출근하여 상무-부장-과장-대리-직원-직원의 아내-밖으로 쫓겨난 고양이의 울음소리-다시 사장의 신경질로 이어지고 있다. 이 세상에 존재하는 모든 것은 따로 떨어져 독립적으로 존재하지 않고 모든 것이 서로가 서로에게 영향을 미치면서 연결되어 있다는 생각이 관계론의 핵심이다. 서구의 사상적 흐름을 볼 때 이러한 관계론과 정면으로 상치되는 존재론적 입장이 주류 담론으로 여전히 학문적·실천적으로 많은 영향력을 행사하고 있다. 존재론의 핵심은

개별적 존재를 세계의 기본 단위로 인식하고 그 개별적 존재에 실체성을 부여하는데 있다(신영복, 2004). 즉 존재의 본질과 성격은 다른 존재와의 관계성에 따라 다르게 인식되지 않고 다른 존재와의 상호 배타성 속에서 독립적으로 파악될 수 있다는 입장이다. 이러한 존재론의 철학적 뿌리는 사회적 원자론(Social Atomism)이다(이한구, 1980). 사회적 원자론에 따르면 사회를 구성하는 궁극적인 구성요소는 개인들이며 개인에 대한 이해의 총합은 사회 전체에 대한 이해와 동일한 의미를 지닌다는 주장이다. 결과적으로 사회적 원자론은 사회를 이해하기 위해서는 사회를 구성하는 개인의 본질적 특성을 이해하고 개인에 대한 이해의 결과를 종합했을 때 사회 전체를 이해할 수 있다는 입장이다. 이러한 사회적 원자론은 방법론적 개체론(Methodological Individualism) 또는 환원론(reductionism)과 맥을 같이 하고 있다. 사회과학의 이론에 사용되는 모든 개념들은 개인의 관심과 활동과 의지를 나타내는 개인적 현상에 관한 술어들로 완벽하게 정의가 가능하며, 사회적 현상에 관한 모든 진술이 전적으로 개인들에 관한 진술로 의미의 손실 없이 번역가능하다고 주장하는 환원론적 입장은 방법론적 개체론의 다른 이름이라고 볼 수 있다.

존재론적 세계관의 핵심은 세계를 독립적 개체들의 집합체로 간주하고 개체들의 본질과 속성을 사후적으로 탐색하는데 있다. 이러한 존재론적 입장은 사회철학적으로 개체들의 독립성과 자유를 우선적으로 인정하고 개체들간의 갈등을 최소화시킬 수 있는 사회질서를 구축하는데 두고 있다(신정완, 2006). 이러한 존재론은 자신의 존재를 보존하고 확장해서 타자를 정복하고 합병함으로써 자기를 강화시키려는 화이부동(和而不同)에서 '동'(同)의 논리, 획일화의 논리로 귀결된다(신영복, 2004). 이런 점에서 존재론적 입장은 근대 서구의 기계론적 자연관과 맞닿아 있다. 기계론적 자연관의 핵심은 자연에서 생명의 순환적 원리와 자율성을 제거하고 자연도 기계처럼 생명을 잃은 대상적 기계나 연장으로 환원시켜 지배와 관리, 개발과 이용의 대상으로 간주하는 자연관이다(정인석, 2005). 오늘날 인류가 직면하고 있는 환경위기의 시발점은 자연을 환경으로 인식하고 그 환경을 인간과 무관하게 독립적으로 존재하는 별개의 존재로 규정하는데에서 찾을 수 있다. 나아가 자연을 인간적 목적달성을 위한 수단적 가치로 파악하고 발굴과 개발, 그리고 착취와 지배, 통제와 조정의 대상으로만 생각한데에서 문제의 심각성이 존재한다(유영만, 2006a, 2006b). 자연과 인간을 각각 독립적 개체로 파악하고 인간의 자연지배 또는 개발의 정당성을 찾으

려는 노력의 저변에 개체론적 발상과 가정이 깔려 있다. 자연적이든 사회적이든 존재 자체 속에서 개별적 정체성과 본질을 해명하려는 노력은 자연을 객관적 인식의 대상으로 생각하는 가치중립적 노력이다. 이러한 기계론적 자연관은 한 생물체의 생존과 번영이라는 가치의 관점에서 본 어떤 대상과의 관계를 지칭하는 생태학적 자연관과 정면으로 상치된다(박이문, 2002).

관계론은 존재론과 다르게 존재의 본질을 개체성이나 실체성에서 찾지 않고 관계성에 찾는다. 관계론적 구성원리는 배타적 독립성이나 개별적 정체성을 존재의 궁극적 원리로 보지 않고 관계성을 존재의 본질로 규정하는 원리다(신영복, 2004). 관계론은 우주를 구성하는 가장 작은 최종적인 물질단위의 존립자체도 다른 물질과의 관계 속에서만 성립된다는 점이 확인되고 있다는 사실에서도 그 특성을 파악할 수 있다. 한마디로 관계론의 핵심은 어떤 대상이나 사물과 무관하게 독립적으로 존재하는 궁극적 개체는 없다는 것이다. 이런 점에서 “개체의 능력은 개체 그 속에 있지 않고 개체가 발 딛고 있는 처지와 관계 속에서 생성된다(신영복, 2004, p.102).” 한마디로 처지가 입장을 결정한다. 한 사람의 사상적 기반은 그 사람 특유의 사상적 논리케적이 감성적 관계맺음을 통해서 투영된 역사적 산물이다. 특정 사상적 기반은 사상적 기반 구축과정에서 맺어온 무수한 관계맺음 속에서 이루어지는 사회역사적 산물이기 때문이다. 따라서 어떤 것의 총체는 부분적 총체들의 복합체(the complex of partial totalities)이며 관계들의 총화(the ensemble of relations)이다(신영복, 2003). 관계는 부분들의 단순한 합을 넘어선다. 부분들 간에 맺어지는 관계 속에서 발현되는 부분의 속성은 부분들 간에 맺어지는 관계맺음으로부터 자유로울 수 없다. 부분들이 어떤 관계 맺음을 갖고 창발적 상호작용을 전개하느냐에 따라 전혀 다른 부분으로 인식될 수밖에 없다. 이런 점에서 관계론은 상호결정론이다. 상호결정론에 따르면 원인과 결과, 본질과 비본질적 우선순위기 사전에 결정되어 있지 않고 다른 것과의 관계맺음을 통해 서로가 서로에게 영향력을 주고받는다.

관계론은 일반체제이론의 체제성(systemicity) 또는 전체성(wholeness)에 대한 입장과도 맥을 같이하고 있다(Bertalanffy, 1968). 체제를 구성하는 부분 분석을 통해 전체 이해가 가능하다는 주장에 대한 반론으로 등장한 체제성은 체제 전체의 구조적 관계성을 파악할 때 비로소 체제이해가 가능하다는 입장이다(유영만, 1998a, 2002b, 2006c). 일반체제이론의 체제성이 분과학문으로 적용되면서 체제성이 체제를

구성하는 부분들의 분석적 속성이 단순 집합체인 체계성으로 오해·오용되면서 일반체제이론이 추구했던 전체성과 부분들간의 구조적 관계성이 상실되기 시작한 것이다. 일반체제이론의 전체성 추구는 존재론의 방법론적 개체론과 달리 방법론적 전체론(Methodological Holism)의 입장을 취한다. 방법론적 전체론은 사회적 법칙보다는 사회적 사실에 관심을 두면서 부분으로 환원시킬 없는 사회적 사실이 갖는 의미구조와 관계망 이해에 중점을 둔다. 일반체제이론은 또한 불교철학에서 주장하는 연기설과 맞닿아 있다. 이 세상에 존재하는 모든 것은 따로 떨어져 독립적으로 존재하지 않고 모두 연결되어 있다는 연기설은 일반체제이론의 구조적 관계성을 대변하고 있는 것이다. 사물의 본질을 전체와의 관계성 속에서 파악하는 동양철학은 사물의 본질을 전체와 독립적으로 파악하는 서양철학과 정면으로 상치된다. 동양철학과 불교철학이 강조하는 관계론적 입장의 차이는 동양의 음식문화에도 그대로 나타난다. 나이프와 포크를 활용하여 개체의 분리를 기본으로 하는 독립성을 강조하는 서양음식은 건식형·고체형 접시문화인데 반해 젓가락과 손가락을 활용하여 상호 의존성과 배려의 정신을 기반으로 하는 한국음식은 습식형과 건식형이 혼합된 사발 문화라고 볼 수 있다(이어령, 2006). 또한 서양음식은 재료의 고유성이 융복합되지 않고 따로 노는 따로 국밥형 음식이 순서대로 나오는 선형적 음식문화지만 한국을 비롯한 동양음식은 재료의 고유성이 살아 있으면서 요리과정을 통해 섞임의 과정으로 재탄생되어 한꺼번에 동시다발적으로 나오는 비선형적·원형적 음식문화를 대변한다. 서양음식은 요리된 재료들의 총합은 전체 음식과 동일하지만 동양음식은 요리된 재료들간 융복합 과정을 통해서 각각의 음식재료가 독립적으로 낼 수 없는 요리전체의 맛을 낸다. 이런 점에서 서양음식은 존재론적 음식이고 동양음식은 관계론적 음식이라고 볼 수 있다.

관계론은 어린 왕자의 길들이기에서도 엿볼 수 있다. 어린 왕자는 길들이는 것은 관계를 맺는 것이라고 한다. 왜냐하면 관계를 맺음 없이 길들이는 것이나 불평등한 관계 밑에서 길들이진 모든 것은 본질에 있어서 억압이기 때문이다. “관계를 맺는다는 것의 진정한 의미는 무엇을 서로 공유하는 것이라 생각합니다. 한 개의 나무의자든, 높은 정신적 가치든, 무엇을 공유한다는 것은 같은 창문 앞에 서는 공감을 의미하며, 같은 배를 타고 있는 운명의 연대를 뜻하는 것이라 생각합니다... 관계를 맺는다는 것은 ‘아픔’을 공유하는 것에서부터 시작하는 것인가 봅니다(신영복,

1998, pp.286-287).” 관계를 맺는다는 것은 관계를 맺는 대상과 사람의 아픔을 그 대상과 사람이 놓여 있는 사회역사적 구조 속에서 공유하는 것이다. 따라서 관계맺음을 통한 길들이기는 또한 책임지는 것을 의미한다. 아픔을 공유하는 과정에서 이루어지는 상대방에 대한 배려와 관심은 그 사람이 놓여 있는 상황적 맥락성에 대한 깊은 공감을 전제로 이루어지기 때문이다. 관계맺음을 통한 길들이기는 입장의 화이부동(和而不同)을 통한 인식의 공감대를 형성하는 과정이며, 같은 목적지를 향해 매진하는 꿈의 공유과정이다. 따라서 관계맺음을 통한 길들이기는 힘의 논리에 따라 강압적으로 이루어지는 타율적·소극적 인간관계가 아니라 자기 책임의식에 따라 입장의 공감을 통해 함께 살아가려는 자율적·적극적 인간관계의 화신이다.

“우리의 관계론에 의하면 삼라만상은 존재가 아니라 생성(a becoming)입니다. 칸트의 “물물 자체(ding an sich)”란 설 자리가 없습니다. 배타적이고 독립적인 물 자체라는 생각은 순전히 관념의 산물일 뿐입니다. 그러한 물은 존재하지 않습니다. 하나의 사물은 그것이 물려받고 있는 그리고 그것이 미치고 있는 영향의 합(合)으로서, 그것이 맺고 있는 전후방 연쇄(link-age)의 총화라고 할 수 있습니다. 따라서 우리의 인식이란 사물이 맺고 있는 거대한 관계망의 극히 일부분에 간혀 있음을 깨달아야 하는 것입니다(신영복, 2004, pp.475-476).” 따라서 지식의 본질적 가치는 그 지식이 세계의 구조적 관계에 대한 깨달음을 얼마나 의미 있게 제공해주는냐에 달려있다. 파편적 지식 또는 관념적 지식의 단순 야적(野積)은 오히려 세계가 서로 의존하고 있는 구조적 관계망으로 얽혀 있다는 점을 인식하지 못하게 하는 장본인이다. “나무 두 개를 마찰하면 연기(煙氣)가 일어납니다. 이 경우 연기는 나무에 의존합니다. 그렇기 때문에 나무가 사라지면 연기도 사라집니다. 연기는 나무와 상의상존(相依相存)하는 것이며 그런 의미에서 인연으로 생겨난 것입니다. 실체론적 존재가 아니며 관계론적 생성입니다... 연기는 결과(果)이며 나무는 원인(因)입니다. 연기가 인연으로 생겨난 과인 것과 마찬가지로 나무도 인연으로 생겨난 과입니다. 물과 햇볕과 흙의 상마(相摩)에 의하여 생겨난 것입니다. 물과 흙과 햇볕이 사라지면 나무도 사라지는 것이지요. 인(因)과 과(果)는 하나가 아니면서 서로 다르지 않은 것입니다. 서로 다르면서 하나인 것입니다. 그것을 불일무이(不一無異)라 합니다(신영복, 2004, pp.477-478).” 이 세상은 모두 연결되어 있으며 독립적으로 존재하는 것은 아무것도 없다는 불교철학의 연기설은 존재의 독립적 배타성을 부정하고 끊임없이

생성되고 소멸되는 호혜적 관계성의 본질을 역설하고 있다. 이런 점에서 지식도 실체론적 존재가 아니라 관계론적 생성의 결과물이며, 지식은 끊임없이 변화·발전·성장·성숙하는 과정을 통해 세계 간 또는 세계 내에 존재하는 근본의 뿌리들이 서로 얽히고설킨 구조적 관계를 파헤치는 과정이며 결과이다.

사이 메우고 의미 재구성하기:

존재론적 HRD의 한국적 전개과정에 대한 비판적 논의

“대지위의 모든 생물, 무생물, 그리고 대지위에서 일어나는 모든 일들은 우리 몸 전체를 하나로 묶어 주는 피처럼 서로 연결되어 하나의 망을 이루고 있습니다. 인간은 그 삶의 망을 직접 짤 수는 없으며 단지 연결된 그 망에 한 올의 실일 뿐입니다. 인간이 삶의 망에 행한 그 어떠한 행위도 바로 자신에게 행한 일임을 잊지 말아야 합니다”(1852년 인디언 주장이 미국 대통령에게 보낸 메시지 중에서... 유민봉(2003). 나를 찾아가는 자기경영. 서울: 미래경영개발연구원, pp.439-440).

이 장에서는 한국 HRD의 역사적 발전과정에서 도입·적용되었던 서구적 이론과 방법론, 모델과 방법은 기본적으로 존재론적 인식론과 방법론적 개체론에 근거해서 탄생했으며, 존재론적 HRD의 한계와 문제점을 관계론적 인식론과 방법론적 전체론에 비추어 비판적으로 논의한다. 논의의 편리성을 위해 한국 HRD의 역사적 발전과정을 통사적 관점에서 종합적으로 논의하지 않고 한국 HRD의 역사적 발전과정에서 학문적으로 뿐만 아니라 실천적으로 영향력을 미쳤다고 생각되는 비교적 최근에 많은 논의가 이루어지고 있는 역량중심 교육체계(CBC: Competency-Based Curriculum), 지식경영(KM: Knowledge Management), 객체 중심의 e-Learning, 탈 맥락적 리더십 개발활동의 존재론적 폐해와 역기능적 측면을 관계론적 HRD 관점에서 비판적으로 논의한다. 한국 HRD의 역사적 발전과정을 그 동안 한국 HRD 현장에 도입·적용되었던 몇 가지 대표적인 이론이나 방법론 또는 모델과 방법을 중심으로 논의할 수 있다는 전제는 역사를 하나의 문화현상으로 간주하는 최근 역사학계의 미시사적 연구성과에서 찾을 수 있다(곽차섭, 2000, 김기봉, 2000; 김현식,

2001; 조한욱, 2006). 미시문화사적 역사서술의 공통점은 거시와 경제사회라는 키워드를 중심으로 역사적 거대구조 탐색과 사회과학적 계량분석방법에 대한 도전으로 역사적 사건들을 넓은 의미의 문화적 텍스트로 간주하고 구체적인 개인이라는 창을 통해 역사적 사실의 복잡 미묘한 관계망을 이해하려는 시도에서 찾을 수 있다(곽차섭, 2000). 여기서는 이러한 미시문화사적 역사서술과 이해의 한 방법으로 조한욱(2006)이 주장하는 두껍게 읽기, 다르게 읽기, 작은 것을 통해 읽기 방식을 통해 존재론적 HRD에 담겨진 숨겨진 의미를 관계론적 관점과 접근으로 논의한다. 이러한 노력은 나아가 역사적 상상력을 이용한 사이 매우기(김현식, 2001)로서 한국 HRD의 발전과정에서 발생한 역사적 사건을 공감각적으로 이해하고 당시의 한국 HRD 담당자들이 겪었던 경험을 내적으로 체험하는 방식을 채택한다.

첫째, 두껍게 읽기는 인류학자 Geertz의 두꺼운 묘사(thick description)에서 따온 말이다. 한 마디로 겉으로 드러난 외현적 사실보다 그것에 담겨져 있는 다양한 의미와 의미가 탄생한 맥락을 기술하는 방법이다. 전통적으로 자연과학적 방법이 인문사회과학에 적용되면서 객관적 사실 확인과 실증적 방법을 통한 검증작업이 주류를 이루었다면 두껍게 읽기 방법은 인간이 만들어 가는 사회적 현상의 이면에 담겨진 주관적 의미구조와 구조적 관계망에 담겨진 의미의 뒀안길을 찾아 나서는 작업에 해당한다. 둘째, 다르게 읽기는 한 마디로 이제까지와는 다른 관점과 시각으로 한국 HRD의 역사를 읽어보는 방법이다. 이제까지 한국 HRD 현장에 적용된 서구 중심적 주류 담론의 역사를 서구 중심적 시각에 바라보지 않고 그것이 적용된 한국적 상황에서 발생한 문제의식을 근간으로 바라볼 필요가 있다. 다르게 읽기는 한국 HRD의 발전방향을 대안적 관점에서 모색하기 위해 지금 여기서 우리 시각으로 그동안 적용되어 온 HRD의 문제구조를 파헤쳐보자는 의도를 담고 있다. 한 마디로 다르게 읽기는 한국 HRD 현장에 도입되어 적용된 수많은 이론과 방법, 또는 모델들을 그것이 탄생한 원천지와 창시자의 관점에서가 아니라 그것이 적용된 한국 HRD 현장에 몸담고 있는 실천가의 문제의식으로 바라보려는 노력이다. 셋째, 작은 것을 통해 읽기는 주류담론이나 영웅사적 관점에서 특정 소수 몇 사람의 업적을 찬양 또는 부각시키거나 강조해서 기술하는 방식에서 탈피하여 역사 교과서에 공식적으로 언급되지 않는 수많은 민중들이나 역사기술에서 소외된 사람들의 아픔을 읽어내는 방식이다. 예를 들면 HRD 이론과 방법 중에서 특정 시점에 당시의 시대적 상

황과 나름의 문제의식으로 적용되었다가 사라졌거나 지금도 여전히 그 미진이 남아 있는 HRD 담론이 직간접적으로 맺고 있는 영향력 관계를 분석해봄으로써 당시의 시대적 HRD의 방향과 고뇌를 반추해볼 수 있다. 작은 것을 통해 읽기는 미시사적 역사서술 방법으로 알려져 있다(곽차섭, 2000; 김기봉, 2000). 미시사적 역사서술방법은 20세기의 역사학의 주류담론으로 자리 잡았던 역사적 거대구조의 탐색과 사회과학적 분석 및 계량화에 대한 대항담론으로서 구체적인 개인을 통해 역사적 사실의 복잡 미묘한 관계망을 이해하려는 시도라고 볼 수 있다(곽차섭, 2000, 김기봉, 2000; 김현식, 2001). 미시사적 역사기술방법은 혼돈이론이나 복잡성 과학에서 말하는 후랙탈의 원리와 유사하다. 즉 부분 속에도 전체의 구조적 특징이나 이미지가 그대로 반영되어 있어서 부분이해를 통한 전체 이해를 시도할 수 있다는 전제가 내재되어 있다.

역량중심 교육체계 수립과 교육과정 개발의 존재론적 한계와 문제점

McClelland(1973)에 의해 처음 소개된 역량(competency)이라는 개념은 특정 직무를 성공적으로 수행하는 필요한 전문적인 지식과 스킬 그리고 태도가 융복합적으로 발휘되는 행동특성을 지칭한다. 2000년대에 접어들면서 역량중심 교육뿐만 아니라 역량중심 선발 및 채용, 육성, 배치, 평가 및 보상 등 인적자원관리 전반에 걸쳐서 역량 기반 HR 활동은 그 전성기를 맞이하였다. HRD 분야에서 역량중심 교육체계 또는 교육과정(CBC: Competency Based Curriculum)수립이나 개발에 대한 그 특징과 장점, 기존 접근방법과의 차이점을 소개하는 연구(윤여순, 1998; 최옥, 2002)와 역량기반 교육과정 개발 방법에 대한 사례연구(이재경, 2002)는 있었지만 역량중심 교육체계 수립과 교육과정 개발이 전제하고 철학적 가정과 그 문제점을 심층적으로 논의하는 연구는 거의 없었다. 역량중심 교육체계가 가정하는 존재론적 한계와 문제점을 관계론적 인식론과 방법론적 전체론에 비추어 논의한다. 역량중심 교육체계의 출발점은 우수한 성과를 창출하는 해당 분야의 전문가로부터 탁월한 업무성과 창출에 기여했던 역량을 도출하고 이를 근간으로 역량모델링을 완성한 다음 각 역량을 역량이 결핍된 사람들을 대상으로 직급별/분야별 교육프로그램을 일정한 체계

와 전략에 따라 일종의 로드맵을 구성하는 일련의 활동으로 이루어진다. 이러한 역량중심 교육체계의 존재론적 한계와 문제점은 역량중심 교육체계가 전제하고 있는 기본 가정을 비판적으로 논의하는 가운데 밝혀질 수 있다. 우선 역량중심 교육체계 수립과 교육과정 개발은 역량간 상호 배타성을 전제한다는 점이다. 즉 직급별/분야별 필요한 역량은 상호배타적 독립성을 갖으며, 이러한 상호배타적 역량은 직급별/분야별 전혀 다른 역량을 역량의 난이도 수준과 필요로 하는 전문성의 깊이에 따라 독립적으로 할당된다는 점이다. 예를 들면 임원에게 필요한 역량과 사원에게 필요한 역량은 전혀 다르며, 마케팅 분야에 필요한 역량과 생산 또는 구매에 필요한 역량도 전혀 다르다는 것이다. 물론 특정 직무에 요구되는 전문역량(Technical Competency)은 직무분야별 다른 전문성을 요구하지만 직무에 관계없이 요구되는 일반적인 경영관리 역량은 강조점과 차별성의 수준의 차이가 있을 뿐이며 공통적으로 요구되는 보편적 역량이 존재하는 것이다. 이런 문제의식의 연장선상에서 예를 들면 신입사원에게는 초보적인 기술적 역량을 배치하고 직급수준의 차이에 따라 점진적으로 전략적 사고와 같은 개념적 능력이 필요하다는 것이다. 따라서 우수 성과 창출자로부터 도출된 역량은 도출되는 과정에서 역량은 타 역량과 관계론적 구속성 없이 상호 배타적으로 도출된다. 뿐만 아니라 이렇게 도출된 역량을 기반으로 교육 과정을 개발할 경우 각 직급에 따라 상호배타적 역량이 독립적으로 배치되며, 교육 훈련을 통해 상호배타적 역량이 인접 역량과의 관계론적 연대관계가 없는 상태에서 개체론적으로 육성될 수 있다는 가정을 갖고 있다.

역량기반 교육체계 수립의 문제점은 역량기반 교육과정 개발과 육성의 문제로 연결될 수밖에 없다. 이러한 문제의식의 근간에는 철학적으로 환원론과 방법론적 개체론이 관여되어 있다. 즉 역량기반 교육체계 수립은 한 전문가가 보유하고 있는 역량을 개별 역량들의 단순 합으로 가정하고 역량간 상호배타적 독립성을 인정한 상태에서 해당 전문 역량이 부족한 사람에게 결핍된 역량의 유형과 수준에 따라 따로 따로 역량을 습득하는 방법으로 연결된다. 즉 개발역량을 모래알처럼 분리·독립시켜 따로 따로 육성함으로써 역량간 중복성 또는 상호의존성을 간과하거나 주어진 문제해결 또는 전략적 기회발견 과정에 관여되는 복잡한 변수들 간의 상호 연결 관계를 간과한 상태에서 이루어지는 교육인 일명 『개체론적 독불장군 육성 교육』으로 이루어진다는 데에 문제의 심각성이 내재되어 있다. 특정 문제를 해결할 때

동원되는 역량은 특정 역량이 발휘되는 상황적 특수성과 역량 발휘자가 이미 보유하고 있는 역량과의 관계론적 구속성에 관계없이 교육을 통해서 상호배타적으로 습득되는 것이 아니다. 오히려 일상적인 업무활동 속에서 직면하는 수많은 딜레마적 문제상황 탈출이나 극복에 필요한 역량은 상호의존적으로 엮여 있어서 필요한 역량이 한꺼번에 융복합되어 발휘되는 것이다. 다만 문제상황의 복잡성과 난이도 수준에 따라서 집중적으로 관여되는 역량상의 차별성은 존재하지만 문제상황에 따라서 전혀 다른 역량이 상호배타성을 유지한 상태에서 독립적으로 발휘되지 않는다. “개체의 능력은 개체 그 속에 있지 않고 개체가 발 딛고 있는 처지와 관계 속에서 생성”(신영복, 2004, p.102)되는 것이라면 조직 구성원이 보유하고 있는 또는 습득하려고 하는 역량도 본질적으로 존재론적 속성보다는 관계론적 속성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 만약 역량이 존재론적 실체가 아니라 관계론적 속성이라면 이러한 역량을 개발하는 노력도 당연히 관계론적 역량개발 방법을 차용할 수밖에 없다. 이런 점에서 볼 때 개개인이 특정 직무를 수행하는 데 필요한 역량도 다른 사람과의 관계 속에서 또는 특정 직무를 수행하는 과정에서 환경과 제도 또는 시스템과의 관계론적 상호작용 속에서 습득되는 관계론적 역량이라고 볼 수 있다. 특히 인성은 어떤 개체나 존재의 속성으로 환원되는 것이라기보다는 여러 개인이 더불어 만들어내는 장의 개념이라고 생각하는 것이 더 적절하다고 볼 수 있다면(신영복, 2004) 모든 인성과 역량도 역시 역량 자체의 개체성이 갖는 본질적 속성에 주목할 것이 아니라 역량과 역량, 역량과 역량이 발휘되는 상황, 역량과 역량을 발휘하는 사람의 문제의식이 만들어가는 관계맺음 방식에 따라 판이한 성과의 차이를 가져온다고 볼 수 있다.

탈맥락적 지식관에 근거한 지식경영의 존재론적 한계와 문제점

지식경영에 대한 관점의 차이와 접근 방법의 차이는 지식경영을 추진하는 사람의 지식관에서 비롯된다. 즉 지식을 물건처럼 지식소유주와 분리·독립시켜 지식소유주의 의지와 관계없이 자유자재로 공유하면서 유통시킬 수 있다고 생각하는 실증주의적 지식관과 지식을 하나의 과정이나 흐름으로 파악하는 구성주의적 지식관의

차이는 지식경영 접근방법의 차이를 가져온다. 기존의 지식경영은 우선 지식을 정보로 착각하고 오해함으로써 마치 정보가 창출-전파-축적-공유되는 논리처럼 지식도 그렇게 될 수 있다는 발상이 자리 잡고 있다. 지식을 정보처럼 취급할 수 있다고 생각하기에 정보관리가 가능한 것처럼 지식도 관리대상으로 오해함으로써 지식관리 또는 경영(Knowledge Management)이야말로 기업 경쟁력을 강화시키는 핵심적인 관건이자 추진동력이라고 보는 것이다. 기존의 지식경영은 지식을 체계적으로 관리해야 할 객관적 실체로 규정하고 경제적 가치 극대화를 목표로 전략적 대안 모색에 관심을 집중한다(Malhotra, 1999; Por, 1997). 지식을 지식창조 주체의 의지와 무관하게 외부 세계에 존재하는 객관적 실체로 파악하기에 이를 발굴할 과학적인 방법만 개발되면 조직 내에 존재하는 어떤 지식이든 이끌어낼 수 있다는 입장이다. 그리고 발견된 지식은 지식을 소유하고 있는 사람과 분리 독립시켜 유통시킬 수 있는 객관적 실체이며, 지식 주체가 누구든지 관계없이 동일한 의미로 해석될 수 있다는 입장이다. 지식은 고정자산(stock)이나 객관적 실체(object)가 아니라 사람과 사람 사이의 대화 과정에 관여하는 흐름(flow)이며, 정당화된 신념이 체화된 일종의 주관적 관점(perspectives)이다. 지식은 객관적 실체나 물체처럼 전형적인 관리방법으로 관리할 수 없는 불가시적이고(intangible), 끈적끈적하며(sticky), 어떠한 방호벽이나 제도적, 시스템적 장치를 동원해서 막으려 해도 썰 수밖에 없다(leaky). 따라서 지식은 일정 시점에 어딘가에 저장했다가 필요할 때 지식소유주의 의지와 상관없이 자유자재로 꺼내 쓸 수 있는 정적인 실체가 아니라, 사람과 사람 사이에 존재하며 끊임없이 움직이는 동적 흐름이다(유영만, 2003; 유영만, 2004; 유영만, 2006b). 그래서 지식을 ‘아는 것’이라고 하지 않고, ‘아는 사이’라고 한다(유영초, 2005). 아는 사이로서의 지식은 아는 사이의 관계성과 연대망에 주목한다. 지식은 지식창조 주체가 지식창조 과정에 관여되었던 사람과 시스템 또는 주어진 시대역사적 환경 속에서 부단한 상호작용을 통해 탄생된 사회역사적 산물이다. 따라서 지식에는 지식 창조 주체의 주관적 신념과 가치판단, 용기와 의도성이 가미되었을 뿐만 아니라 해당 지식이 탄생할 수밖에 없었던 상황적 맥락성, 당시의 정치적 집단의 사회적 합의가 가미된 것이다. 이런 점에서 지식은 존재론적 속성과 배타적 독립성이 가치중립적으로 반영된 정적 실체라기보다는 특정 시대적·정치적 상황이 내재하고 있었던 문제의식의 산물이자 역사적 관계성의 총체라고 볼 수 있다.

지식을 관리대상(Managing Knowledge)으로 보지 말고 지식창조과정을 촉진시키는 조직적 여건과 제도, 문화와 시스템을 관리대상(Managing Organization for Knowledge)으로 볼 때 기존 지식경영의 기본 가정이나 본질적 특성을 다른 관점에서 바라볼 수 있게 된다(SK C&C·유영만, 1999). 즉 지식자체를 관리대상으로 보기보다는 지식이 창조되고 공유되며 활용되는 과정을 촉진기제로 상정, 이를 관리할 경우 지식은 자가 발전적으로 용출된다고 보는 것이다. 나아가 현존 지식경영이 지식을 관리 대상으로 파악하고 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략적 수단으로 인식함으로써 지식경영의 대상이 오히려 지식보다는 정보의 성격을 띠는 상황이 발생하고 있다. 지식을 관리해야 한다는 주장의 이면에는 지식을 야생상태로 내버려두어서는 안 되며, 그렇게 할 경우 지식이 사용되지 못하고 쓰레기로 버려지게 된다는 가정을 전제하고 있다(Fuller, 2002). 지식을 관리할 수 없고 지식을 창조하고 공유하며 활용하는 과정을 촉진 또는 방해하는 조직적 여건과 환경을 관리할 수 있다고 보는 이유는 지식이 다음과 같은 점에서 정보와 차이점을 갖고 있다고 보기 때문이다. 지식은 정보와 다음과 같은 점에서 차별성을 보유하고 있다(Borown & Duguid, 2000). 첫째 소유주와 분리해서 생각하는 정보와는 달리 인식주체와 분리해서 생각할 수 없다. 그 지식 어디 있는지에 대한 질문보다는 그 지식을 누가 알고 있는지에 대한 질문이 더 적절하다. 정보는 정보생산주체와는 따로 떨어져 어딘가에 저장하고 축적할 수 있지만 지식은 인식주체와 같이 따라다니기에 인식주체와 관계없이 인식주체가 보유하고 있는 지식을 따로 떼어 내어서 외부 세계의 어딘가에 저장하고 축적시킬 수 없다. 오로지 그 지식을 보유하고 있는 사람만이 그 지식을 갖고 있다. 둘째로 지식은 인식주체와 분리해서 생각할 수 없을 뿐만 아니라 지식과 소유자도 분리해서 생각해낼 수 없다. 정보는 생성되자마자 정보를 가공한 주체와는 무관하게 여러 가지 다양한 매체를 통해서 다른 사람들에게 쉽게 전파하고 공유할 수 있지만 지식은 만들기도 어렵지만 만들은 지식을 다른 사람과 나누어 갖기가 쉽지 않다. 나누어 가지려면 일정기간 동안 일정한 장소에서 반드시 인간적 접촉을 통한 교감의 시간과 기회를 마련해야 한다. 셋째 지식은 획득-소유의 대상이 아니라 체화-이해의 과정이다. 지식과 지식소유주체의 불가분의 관계가 상정하고 있듯이 남의 지식을 나의 지식으로 전환하기 위해서는 단순히 주고받는 교환관계가 아니라 인간적 친화의 관계가 강한 신뢰를 기반으로 형성되지 않으면 안 된다. 따라

서 지식은 지식주체와 소유자의 의도와 의지와는 무관하게 제 3자가 나타나 지식교환관계에 있는 두 사람을 매개하는 제 3의 매개기술을 활용하여 교환하고 창조할 수 없다. 반드시 인간적 접촉과 만남이 전제되어야 한다. 물론 지식창조 주체가 보유하고 있는 지식을 다른 사람이 직접적인 인간적 접촉과 만남을 전제하지 않고도 일부 소유할 수 있지만 본래 지식창조 주체의 지식과 그 지식을 다른 방법으로 소유한 사람의 지식 간에는 상당한 격차가 존재한다.

학습객체·학습관리시스템 기반의 e-Learning의 존재론적 한계와 문제점

e-Learning 관련 기술발전과 표준화, 그리고 이를 활용한 새로운 콘텐츠 개발방식에 많은 사람들의 관심을 끌고 있는 화두는 단연 학습객체 또는 지식객체라고 볼 수 있다(유영만, 2002a). 학습객체라는 개념은 지식기반 경제사회에서 폭증하는 지식을 인간 학습자가 어떻게 학습하는 것이 가장 효율적인 전략이며, 학습활동을 촉진하기 위해 어떻게 정보를 편집·가공하는 것이 이상적인 대안이 될 것인지에 대한 중요한 전환점을 제공해주고 있다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다(Hodgins, 2000). 학습객체라는⁵⁾ 말은 본래 소프트웨어에서 사용하는 객체지향 방법론에서 차용한 개념(Zwart & Resnick, 2000)이지만 객체지향 방법론에서 원용하고 있는 원리를 그대로 수용하여 지식을 편집하고 가공하는 방식에 활용하고 있는 개념이다. 학습객체란 학습활동을 지원하기 위해 반복해서 재사용할 수 있는 모든 디지털 학습자원(digital resources)(Wiley, II, 2000)이라고 간단하게 정의할 수 있다. 이러한 맥락에서 학습객체는 특정한 목적을 달성하기 위해 다양한 상황에서 여러 번 반복해서 재사용할 수 있는 청킹(chunking)된 정보로서 자체 내에 학습목표와 학습내용, 그리고 평가문항 등을 보유하고 있는 학습하기에 최적의 단위로 구성되어야 한다는 특징을 내포하고 있다(유영만, 2001). 학습객체 또는 지식객체는 모두 객체중심으로 지식을 가공해서 필요한 사람이 필요한 장소에서 필요한 지식을 습득할 수 있도록 함으로써 e-Learning이 추구하는 본래의 이상적인 비전을 구현시켜줄 수 있는 중요한 전략적 수단임에는 의심의 여지가 없다.

이러한 학습객체 기반 e-Learning 콘텐츠 개발은 e-Learning을 통해서 학습하는

내용을 e-Learning 학습환경과 시스템, e-Learning 학습자원과 연결된 인접 네트워크, 학습주체와 무관하게 e-Learning 시스템에 존재하는 독립적 개체이다. 이런 점에서 학습객체 기반 e-Learning 콘텐츠 개발방식은 존재론적 속성을 그대로 내포하고 있다. 존재론적 구성원리의 가장 핵심적인 특징은 존재 자체에 실체성을 부여하고 거기서 가치중립적 의미를 찾는 노력에 있다. 학습객체는 학습주체와의 관계성 속에서 비로소 의미를 갖는 관계성의 산물이지만 학습객체 자체의 자가증식적 노력에 의해서 생성되는 개체성의 산물이 아니다. 주변 학습자원과 시스템 또는 학습주체의 의도적 노력과 관계없이 존재하는 학습객체는 존재론적 e-Learning 품질관리론과 직결되어 있다. e-Learning 구성요소간 역동적 상호작용을 무시한 콘텐츠 자체의 품질 인증에 주력하는 존재론적 품질관리론에 따르면 e-Learning 품질인증은 곧 e-Learning 콘텐츠 품질인증으로 간주한다. e-Learning을 기반으로 일어나는 학습활동에 영향을 미치는 e-Learning 운영방식 및 유형, e-Learning 활성화를 위한 제도적 기반과 시스템적 인프라, e-Learning이 이루어지는 학습맥락에 대한 학습문화적 요인 등을 무시하고, e-Learning 자체를 하나의 독립변수로 상정, 그 자체의 품질수준을 결정하고, 이에 근거한 e-Learning 품질을 관리하려는 독립적 품질관리론이다.

이러한 품질관리론은 e-Learning 콘텐츠의 품질확보시기를 교수설계를 통해 콘텐츠가 설계·개발된 시점으로 파악하고, e-Learning 학습활동을 통해서 새롭게 구성되는 창발적 상호작용과 e-Learning 콘텐츠 품질의 지속적 변화가능성을 무시한 품질관리론이다. e-Learning을 통해서 창출되는 지식도 지속적이고 역동적인 학습활동을 통해서 끊임없이 진화·발전되는 과정으로서의 지식(Knowledge as Flow)이라면 지식을 실체나 객체(Knowledge as Object)로 학습활동 이전에 처방해주고 이것을 습득하는 활동에 주력하는 기존의 존재론적 지식관은 학습활동의 융통성과 콘텐츠의 역동성에 비추어 볼 때 전면적으로 재검토될 필요가 있다. 개체론적 품질관리론에 비추어 본 e-Learning 품질수준의 확보는 곧 학습객체의 배타적 독립성과 다른 학습객체와의 조합가능성, 그리고 학습자 요구 및 기대사항에 따른 학습처방전 마련 여하에 따라 결정된다. 이러한 e-Learning 콘텐츠의 대표적인 보기가 바로 객체중심적 콘텐츠다(유영만, 2002a). 학습내용을 정적 실체(object)로 간주하고, 실체 자체의 반복재사용가능성(reprecability)이나 다른 객체와의 조합 또는 연계 사

용가능성(combination) 여하에 따라 품질 수준이 달라질 수 있다.

이러한 학습객체 기반 존재론적 e-Learning이 근거하고 있는 학습관은 학습을 일상적 업무활동 또는 상시적 학습활동과 유기적 연계성 속에서 전개되지 않는 탈 맥락적 학습관이다. 즉 기존 e-Learning은 탈맥락화된 학습용 콘텐츠를 기반으로 기존 학습인프라와의 유기적 연계성을 유지하지 못한 상태에서 전개되는 분절화된 학습활동이다. 동일한 학습내용을 학습하더라도 어떠한 사회문화적·역사적 맥락성 속에서 전개되느냐에 따라 전혀 다른 학습결과를 창출할 수 있다. 맥락 없는 지식, 역사성이 거세된 지식, 사회문화적 배경과 문제의식이 희석된 지식은 지식의 탄생, 활용, 소멸과정에 관여되는 지식창출 주체의 사회적 의미망을 담을 수 없게 된다. 또한 지식이 “~을 안다”(know that)가 아니라 “~을 아는 사이”(유영초, 2005)라고 한다면 지식이 창출, 활용, 공유되는 상호작용과정과 그 상호작용과정이 발생하는 맥락적 배경은 지식이 담고 있는 의미를 해석하는 결정하는 단서를 제공해준다. 탈 맥락적 학습무대에서 발생하는 e-Learning의 품질은 e-Learning이 발생하는 특정 상황적 맥락성을 디지털 콘텐츠로 얼마나 정교하게 가공해서 제시하느냐의 여부에 따라 결정되므로 품질수준이 높은 e-Learning은 곧 학습활동이 발생하는 상황적 맥락성 또는 이를 통해서 창출된 지식이 적용될 사회문화적 역사성과 무관하게 e-Learning을 통해서 학습하게 되는 콘텐츠의 현실적 재현가능성(representability) 여부에 달려 있다.

탈맥락적 리더십 역량개발활동의 존재론적 한계와 문제점

리더가 리더 혼자 살아가는 독립적 개인이 아니라 리더와 팀원 또는 동료와 상사와의 역학적 관계 속에서 리더십을 발휘해나가는 상황 구속적 인간이라면 리더의 능력을 개발시키는 리더십 개발활동도 본질적으로 관계구속적일 수밖에 없다. 관계론적 인간으로서의 리더는 리더십에 대한 고정관념의 파괴를 우선적으로 요구한다. 즉 리더십은 항상 윗사람이 아랫사람에게 또는 직위가 높은 사람이 낮은 사람에게 발휘하는 활동이라고 생각하거나 전지전능한 한 사람이 불특정 다수를 대상으로 발휘하는 것이라고 오해하는 고정관념은 창조적으로 파괴될 필요가 있다(유영만,

2000). 리더십의 발원지는 언제나 한 사람으로부터 하향식으로 발휘된다고 파악하는 리더십은 전형적으로 존재론적 리더십관에 근거하고 있는 것이다. 즉 리더십을 발휘하는 독립적 주체로서의 한 개인은 다른 개인과의 관계맺음 방식과는 무관하게 자신이 의도하는 리더십 영향력을 절대적 권위를 근간으로 일방적으로 행사할 수 있는 존재론적 믿음이 전제되어 있다. 이와는 반대로 관계론적 인간으로서 리더를 파악할 경우 리더십 개발활동은 필연적으로 리더십이 발휘되는 다양한 역학관계의 구도 속에서 이루어질 필요가 있다. 리더가 일상적으로 주로 하는 비전의 제시와 공유, 전략적 방향설정과 과감한 의사결정, 도전과 창의를 장려하는 학습조직 구축과 지식경영 추진, 지속적인 변화추진과 혁신추구, 부단한 커뮤니케이션을 통한 열정과 동기부여, 코칭과 멘토링을 통한 팀원 육성과 자기개발 활동 촉진 등 모든 리더십 발휘는 그 자체가 다양하고 복잡하며 역동적인 인간관계 속에서 일어난다. 삶은 사람의 준말이다. 사람은 인간이며 사회는 인간관계이다. 사회는 인간관계가 지속적으로 작동되는 체계이다. 사회의 본질은 인간관계의 지속성이다. 인간관계의 지속성이 사회의 구조이다(신영복, 2003). 인간관계의 지속성이 사회적 구조로 나타나는 삶의 현상이 바로 리더십이 발휘되는 현장이다. 여기서 관계는 리더십이 발휘되는 상황 속에 존재하는 사람, 제도, 시스템, 문화와 맺어지는 관계이다. 이런 점에서 리더십은 관계의 질을 개선시키는 일련의 노력이다. 따라서 리더가 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 리더십 발휘에 영향을 미치는 환경적 요인에 대한 고려와 적극적인 개입 노력 없이는 개인의 역량강화에 집중되는 기존의 리더십교육은 많은 문제점을 내포하고 있다고 볼 수 있다(유영만, 2000).

리더십 역량을 존재론적 속성으로 파악할 경우 리더십 개발활동은 당연히 리더 개인이 습득해야 될 상호 배타적 역량을 독립적으로 습득하는 교육훈련 활동이나 학습활동으로 연결된다. 기존의 리더십 교육과 개발은 주로 리더 개인의 역량강화에 역점을 두고 있다. 기존의 리더십 교육은 개인으로서의 리더가 갖추어야 될 역할상과 이에 비추어 본 자질과 역량을 도출하여 자신에게 부족하거나 결핍된 리더십 역량을 단기 집중적인 교육훈련을 통해 역량을 보충하는 교육이다. 문제는 리더십은 일정한 자질과 역량을 갖춘 리더에 의해서 발휘되는 것이지만 일정한 자질과 역량을 갖추고도 학습된 리더십을 발휘하도록 촉진하거나 방해하는 환경적 메커니즘이나 구조 등을 간과하는데 있다. 리더십을 통한 영향력 행사와 조직변화가 일어

나기 위해서는 리더가 발을 딛고 서 있는 환경적 요인을 복합적으로 고려할 필요가 있다. 아무리 똑똑한 리더가 자신의 리더십 역량을 발휘하려고 해도 고착화된 제도나 시스템으로 인하여 실패하는 경우가 있다. 따라서 리더 개인의 자질이나 역량을 단기 집중적으로 육성하는 것도 중요하지만 리더십 발휘과정에 직간접적으로 영향을 미치는 환경적 요인을 규명하고, 어떠한 환경 하에서 리더십의 효과가 극대화될 수 있는지에 대한 심층적인 연구와 실천이 동반될 필요가 있다. 조직구성원은 조직에서 그들에게 부여되는 역할에 따라 행동을 결정하기 때문에 조직 구성원 각자의 역할과 그 역할을 수행하는 조건들을 변화시키지 않는 한 조직 구성원은 물론이고 조직도 바꿀 수 없다(최동석, 1998).

이러한 관점에서 조직체의 변화는 구성원들의 역할과 그 역할의 조건을 바꾸는 데서부터 시작해야 한다. 리더는 어떤 특성과 자질을 갖추어야 되고, 어떤 행동특성을 갖추어야 되는지를 아무리 가르치더라도 리더가 발을 딛고 서 있는 현실이 여전히 종래의 제도나 시스템으로 운영된다면 리더 개인은 조직적 구조나 제도에 함몰될 수밖에 없다. 따라서 리더십 역량개발을 위한 교육훈련과 동시에 리더가 몸담고 있는 조직적 여건과 제도, 그리고 시스템과 문화적 개선 작업이 동시에 이루어지지 않는 한 리더의 리더십 행동은 변화되기 어렵다(유영만, 2000). 존재론적 리더십 개발활동의 한계와 문제점을 극복할 수 있는 방법은 리더십 역량개발활동을 단기 집중적 교육훈련(training)에서 중장기적 개발활동(development)으로 전환시키는 노력이 필요하다. 가장 이상적인 리더십 개발활동은 리더에게 조직의 현안과제인 실제 프로젝트나 현안 이슈를 부여하고 일정기간 동안 해당 과제를 해결할 수 있는 학습 프로세스를 안내해주는 것이다. 탈맥락적 상황에서 리더에게 필요한 다양한 역량을 배타적 독립성을 유지한 상태에서 육성하는 교육훈련 패러다임은 실천현장을 매개로 특정 과제를 수행하면서 필요한 역량을 습득하는 총체적 학습 프로세스(Total Learning Process) 설계가 필요하다.

내다보고 성찰하기: 관계론적 HRD의 발전방향과 연구과제

“극한의 결빙과 마주치는 순간 파멸은 커녕, 새로운 세계가 눈앞에 전개

되리라 확신하기 때문입니다”(김현식(2001). 역사, 위험한 거울. 서울: 푸른역사, p.80).

지금까지 관계론적 HRD의 주요 특징을 제4세대 HRD로 상징하고 존재론과 관계론의 철학적 차이점을 부각시킨 다음 그 동안 한국 HRD 현장에 도입되었던 역량중심 교육체계 수립과 교육과정 개발, 지식경영, e-Learning, 그리고 리더십 개발 활동을 존재론적 HRD 활동으로 가정하고 이러한 노력이 갖고 있었던 한계와 문제점을 관계론적 관점과 접근논리에 비추어 비판적으로 논의해보았다. 마지막 부분에서는 이러한 관계론적 HRD를 발전시키기 위한 학문적 방향과 연구과제를 제시하는 것으로 결론을 대신한다. 그 동안 한국 HRD는 자생적 HRD를 발전시키는 노력보다 서구 선진기업에서 나름의 문제의식으로 받아들인 다양한 HRD 혁신이론과 방법론, 모델과 방법 등을 비판적 논의의 과정을 거치지 않고 신속하게 적용해보는 노력에 집중되었다는 비판을 받아왔다. 따라서 한국 HRD는 한국 HRD 현장을 매개로 발아(發芽)된 한국 HRD가 아니라 서구 HRD의 한국적 실험을 통해서 부분적으로 수정·보완된 한국적 HRD의 초보단계를 넘어서지 못하고 있다. 한국 HRD는 한국적 HRD를 넘어서서 한국 HRD 담당자나 연구자가 한국 HRD 현장을 매개로 받아들인 문제의식을 해결하기 위해 한국 HRD 현장의 문화적 적실성에 맞게 구성된 HRD를 말한다. 물론 여기에는 한국 HRD 문제를 해결할 수 있는 순수한 한국적 HRD는 존재하지 않을 수도 있다. 한국 HRD 속에도 여전히 서구적 HRD의 문제의식과 해결대안이 포함될 수 있지만 중요한 점은 문제의식이 출발점이 한국 HRD 현장에서 받아들인 것이며, 이를 해결할 수 있는 대안모색도 서구적 HRD를 참고로 하되 결과적으로 한국 HRD의 사회문화적 특수성을 보편성으로 승화·발전시키려는 노력이 HRD에 가미되는 것이다. HRD 이론과 방법론, HRD 모델과 방법은 그것이 탄생할 수밖에 없었던 문화적 특수성과 사회역사적 맥락성을 내재하고 있다. HRD 컨텍스트를 고려하지 않는 HRD 텍스트는 탈문화적·탈맥락적이라서 지속가능한 HRD 실천을 유도하지 못한다. 바로 이점에서 한국 HRD의 역사적 발전과정을 미시문화사적 입장에서 관계론적 구성원리와 기본 가정에 비추어 비판적으로 논의한 논리적 정당성을 찾을 수 있다.

“지금 우리에게 필요한건 색 바랜 지식의 전수가 아니라, 생생한 고뇌와 의심의

유발이다. 그것이 과연 그러한가에 대해 자신을 회의의 극한에 위치시키려는 그런 가열찬 사고 실험이다. 평안은 그 뒤에야 찾아온다. 정녕 그 뒤에야 흔들리지 않는 절대를 얻을 수 있다”(김현식, 2001, p.124). 한국 HRD를 위해서 지금 필요한 것은 서구 지식의 발 빠른 수입과 전수가 아니라 한국 HRD 현장을 매개로 이루어지는 진지한 고뇌와 끈질긴 문제의식, 그리고 이를 해결할 수 있는 집요한 물고 늘어짐이다. 과연 한국 HRD는 지금 이대로가 좋은가, 진정한 의미의 즐거운 학습, 건강한 지식, 보람찬 성과, 행복한 일터조성을 위한 HRD의 연구노력과 실천적 결행의 과정이 이런 식으로 흘러가는 것이 올바른 방향인가에 대해서 끈질기고 집요하게 파고들어 마침내 문제의식의 터널에 희망을 빛을 비출 수 있는 대안을 찾아보는 노력이 더 중요하다(유영만, 2006a). 사고의 실험과 함께 실천을 통한 인식의 견실함을 쌓아나가는 노력 뒤에야 비로소 타성에 젖어 기계적으로 맞대응해나가는 HRD 현장 실천가들의 혁명을 꿈꿀 수 있는 것이다. HRD 혁명은 밖으로부터 이루어지지 않는다. 안의 문제의식이 밖의 의견을 청취할 수 있고 도움을 받을 수 있지만 결국 답은 안에 존재한다. 밖으로 뛰쳐나가는 문은 넓고 평이 하지만 안으로 들어가는 문은 좁고 용이하지 않다(김용호, 2005). 한국 HRD 현장에서 아우성치는 문제의식으로 한국 HRD 현장을 변화시킬 수 있는 해결의 단서와 실마리는 한국 HRD 현장 안에 이미 잠재되어 한국 HRD 학자들의 문제제기를 기다리고 있다. 그 안으로 들어가는 다양한 사고실험을 극한의 정점에 위치지우고 결연한 인식론적 결단과 방법론적 결행을 안내해줄 수 있는 한국 HRD의 학문적 기반마련과 실천적 연대망 구축을 위한 길을 만들어 나갈 시점이다.

관계론적 HRD의 발전방향

첫째, 개인 경쟁력을 제고시키는 존재론적 기업교육보다는 개인의 직무능력이 향상될 수 있도록 고무하고 촉진하는 기업교육 현장의 메커니즘, 제도와 문화, 그리고 시스템을 변화시킬 필요가 있다(유영만, 2000). 개인을 둘러싸고 있는 환경적 조건이 바뀌지 않는 한 개인차원의 의식개혁과 사고방식의 변화는 일시적일 뿐이다. 그동안 개인의 경쟁력을 제고시키기 위해 무수히 많은 이론과 기법을 동원해 새로운

시대에 부응하는 기업교육을 시켜 왔음에도 불구하고 여전히 교육받은 업무능력이 실천현장에서 제대로 구현되지 않는 이유는 교육을 통해서 습득하는 특정 역량개발 활동을 지원하고 촉진하는 업무현장의 구조적 관계, 예를 들면 교육받은 사람과 직간접적으로 연결되어 있는 사람들간의 정치적 영향력 관계나 개인의 업무성과에 영향을 미치는 제도적·시스템적·문화적 변수들의 관계 개선이 함께 이루어지지 않기 때문이다. 예를 들면 질서와 예의범절, 그리고 도덕을 잘 지키도록 엄청난 교육을 받았음에도 불구하고 실제 삶의 현장에서 줄을 잘 서지 않다가 은행의 번호판 뽑는 작은 시스템이 도입됨으로써 많은 사람들의 행동에 획기적인 변화가 일어난 사례는 작은 기계의 도입과 인간의 행동의 변화간에 존재하는 관계성을 되돌아보게 한다. 결국 인간의 행동을 바꾸기 위해서는 행동변화를 촉진하고 지원하는 조건을 바꾸는 것이 무엇보다도 중요함을 시사받을 수 있다. 기업교육도 마찬가지로 맥락에서 생각해볼 수 있다. 직종별 필요한 직무능력과 경영관리능력을 개발·육성하는 것도 중요하지만 그러한 능력이 제대로 발휘되는데 영향을 미치는 개인 심리적 차원의 미시적 문제뿐만 아니라 개인 차원의 사고방식과 행동변화에 영향을 미치는 업무현장의 복잡성과 역동성에 주목하는 노력이 필요함을 알 수 있다. 이런 점에서 HRD는 특정 시점에서의 인간의 성격과 능력, 이를 기반으로 보여주는 사고방식과 행동은 한 개인의 이로운 결단이나 결정이 아니라 그 사람을 둘러싸고 있는 모든 환경적 변수와의 사회문화적 관계가 역사적으로 형성되는 과정이나 결과라고 볼 수 있다. 결국 진정한 의미의 HRD 패러다임 전환은 HRD를 'Human Relationship Development'로 해석하고, 인간도 인간관계의 약자이며, 인간 자신의 변화는 그 인간이 맺고 있는 관계의 변화로부터 출발한다는 관계론적 HRD에서 시작될 필요가 있다.

둘째 이성적 인식보다 감성적 깨달음을 강조하는 HRD가 필요하다. “한 사람의 사상에 있어 가장 중심에 있는 것은 가슴(heart)이라고 하였습니다. 중심에 있다는 의미는 사상을 결정하는 부분이라는 의미라고 할 수 있습니다. 그 사람의 생각을 결정하는 것이 머리(head)가 아니라 가슴이라는 뜻입니다. 그래서 가슴에 두 손을 얹고 조용히 반성하라고 해왔던 것이지요. 가슴을 강조하는 것은 가슴이 바로 관계론(關係論)의 장(場)이기 때문입니다(신영복, 2004, p.508).” 감성은 외계와의 관계에 있어서 일차적이고 즉각적인 대응이며 그런 점에서 사고(思考) 이전의 가장 정직한

느낌이기 때문이다. 감성적 대응은 사명감이나 정의감 같은 이성적 대응과는 달리, 그렇게 하지 않으면 마음이 편치 않기 때문에 그렇게 할 수 밖에 없는 마음의 움직임이다(신영복, 2004). 그렇게 하지 않으면 마음이 불편하기 때문에 딜레마적 문제 상황 속에서 포착된 문제의식과 이를 해결하고자 하는 결연한 의지가 불꽃 튀는 것이며, 결단과 결행으로 유도하는 ‘한생각’으로⁶⁾ 이어지는 것이다. 논리적 기준 및 객관적 판단과 계량화의 잣대로 이성적 판단을 거치기 이전에, 감성적 정서를 근간으로 문제 상황에 대한 참을 수 없는 불편함을 가장 정직한 깨달음의 근간으로 삼는다. 결국 논리적 언어의 정교화와 추상적 담론이 현장의 생동감을 포장하고 희석하면서 현장성을 매장시키는 결과를 초래한다면, 감성적 정서를 통한 앎은 논리적 판단 이전에 가장 정직하게 가슴으로 포착되는 인격화의 과정을 이루면서 현장의 육성을 가감삭제(加減削除) 없이 전해준다. 사물과 현상에 대한 감성적 아픔은 물(物) 자체에 대한 논리적 분석의 결과 느끼는 이성적 아픔이 아니라 사물과 현상이 내재하고 있는 사연과 배경, 그리고 이들간의 구조적 관계에 대한 각색과 변안되기 이전의 원초적 아픔이다. 따라서 대상과 관계에 대한 앎 이전에 느낌으로 포착되는 정서적 관계형성과 감성적 깨달음은 이성과 논리로 포착하기 어려운 사물과 현상의 본질과 핵심을 담아내는 근원적 인식이라고 할 수 있다. 느낌이 앎보다 선행되며, 앎으로 논리적 지원을 받는 느낌이야말로 설명력과 설득력을 동시에 지닐 수 있다. 관계론적 HRD가 추구하는 지향성도 논리적 이성으로 지나치게 추상화됨으로써 현장성을 상실한 기존의 탈맥락적 HRD의 한계와 문제점을 극복하고 척박한 한국 HRD 현실을 변혁시킬 수 있는 HRD 실천가들간 감성적 연대망을 구축하는데 두고 있다.

셋째, 존재론적 지식인보다는 관계론적 지식인 양성에 주력하는 HRD가 필요하다. 이를 위해 HRD는 ‘Human Resources Development’보다는 ‘Human Relationship Development’로 재개념화시키는 노력이 우선적으로 전개될 필요가 있다. 인간(人間)도 사람(人)과 사람(人) 사이(間)를 지칭하며, 인간은 인간관계(人間關係)의 약자라고 한다면 HRD는 자원으로서의 인간을 개발하는 경제적 활동이라기보다 감성적 연대망으로 엮어진 인간관계 맺음 방식을 변화시키는 일련의 활동으로 이해할 수 있다. 이런 점에서 지식창조 및 공유과정도 인간과 인간, 인간과 환경, 인간과 주변 제반 조건과의 상호작용 속에서 질문을 주고받는 관계 속에서 이루어

지는 사회적 과정이다. 기업경영 성과달성과 직결되는 경제적 환전가치가 높은 지식창조 및 공유에 주력하는 나머지 사실의 이면에 담겨진 아픈 사연, 사연이 담고 있는 맥락 구속적 배경과 사회역사적 관계에 대한 통찰과 성찰이 뒤따르지 않는 피상적 앎을 경계할 필요가 있다. 자기만 잘되면 된다는 독불장군식 지식인은 나 아닌 모든 사람을 경쟁의 상대로 설정해놓고 내가 치열한 경쟁을 통해 제압해야 될 타도와 투쟁의 대상으로 삼는다. 따라서 이들은 기본적으로 함께 더불어서 살아가는 삶의 진정한 가치를 모를 수밖에 없다. 그런데 자신이 현재 보유하고 있는 지적 전문성과 나아가 향후 개발해야 될 전문 지식과 스킬은 비단 나 혼자 열심히 잘해서 습득되는 것이 아니라 나와 관계를 맺고 있는 사람들과의 호혜적 주고받음의 과정에서만 가능하다는 점을 스스로 깨달을 수 있도록 조력하는 HRD가 필요하다. 관계를 바꾸어야만 관계 속에 있는 독립적 개체로서의 개인의 변화가 일어날 수 있음을 깨닫게 하는 HRD가 절실하게 요청되고 있는 것이다. 이러한 점에서 개별적 실체로서 자리매김된 신지식인에 대한 비판적인 논의도 기본적으로 지식습득과 이를 통한 전문성 신장노력을 개체론적·존재론적으로 파악한 결과 나타날 수밖에 없었던 역기능적 폐해라고 볼 수 있다. 메마른 논리와 이성으로 자기 지식과 스킬 개발에 몰두한 나머지 이로 인하여 소외된 삶을 살아 갈 수밖에 없는 타인의 아픔과 고통에 뜨거운 가슴으로 귀를 기울이지 않는 유아독존적 지식인은 자멸할 수밖에 없다는 엄연한 사실을 스스로 깨우치도록 도와주는 관계론적 HRD가 필요하다.

관계론적 HRD의 연구과제

HRD란 무엇인가?에 대한 대답은 간단명료하게 대답할 수 없는 복잡질문이다. 여기에는 HRD는 무엇을 탐구하는 것인가에 대한 연구대상의 문제, HRD의 탐구대상을 어떻게 연구하는 것인가에 대한 연구 방법론의 문제, 그렇다면 HRD는 왜 무엇을 위해 존재하는 것인가에 대한 가치판단의 문제가 융복합적으로 얽혀 있는 복잡한 질문이기 때문이다. 그러나 여기서 HRD의 탐구대상과 방법론, 그리고 HRD의 존재이유와 가치에 대한 원론적 문제제기와 이에 대한 대답을 내리는 것은 본 연구의 범위를 넘어선다. 문제는 HRD의 정체성과 탐구대상을 근간으로 이루어지는 문

제의식과 방법론적 기반이 존재론적 가정을 중심으로 편향되어 발전해오면서 HRD 본래의 업의 본질을 상실하고 있다는 데에 있다. 뿐만 아니라 소문만 무성한 잔치 뒤의 허전함과 공허함(much ado about nothing)에 문제의식이 발동되어 이를 해결할 수 있는 노력의 일환으로 관계론적 철학에 비추어 그 동안의 한국 HRD의 과거와 현재, 그리고 미래를 전망해보는 노력이 절대적으로 필요하다는 공감대를 형성하는 것이야말로 한국 HRD 발전의 기반을 마련하는 일이 급선무라고 보았다. 공감은 실천적 연대망을 구축하고 결연한 결단을 촉구하는 출발점이다. 문제와 위기에 대한 감성적 판단과 이성적 논리마련이 지금 한국 HRD를 발전시키기 위한 가장 중요한 과제 중의 하나라고 판단했기 때문이다. 여기서는 관계론적 HRD를 발전시키기 위한 학문적 연구과제를 제시하는 것으로 연구의 제언을 대신할까 한다.

첫째, 인류학적 HRD 현장연구가 필요하다. HRD 현장에 살아 숨쉬는 HRD 현실이 있고 HRD 현실 속에 HRD 진실이 잠자고 있다. HRD 현장에 가봐야 HRD 현장의 아우성을 들을 수 있고, 그런 아우성 속에서 HRD의 희망과 열정을 볼태울 수 있는 단서와 실마리를 잡을 수 있다. HRD가 직면하고 있는 모든 문제는 HRD 현장에 있다. HRD 연구자는 HRD 현장으로 내려가야 한다. 저 높은 곳을 향하여 질주하면서 침단의 해외 이론 수입과 방법의 도입에서 지금 한국의 HRD 딜레마를 탈출하고 문제를 해결할 수 있는 대안은 나오지 않는다. 참고는 될 수 있지만 목마름을 풀어줄 수 있는 근본적인 해결대안은 찾을 수 없다. 그렇다면 HRD 연구자는 통계자료와 거시적 흐름과 변화추세에 근거한 계량적 단순화와 추상적 담론 개발보다는 실천현장에 잠입하여 거기서 무엇이 왜 어떤 점 때문에 특정 결과가 표출될 수밖에 없으며, 왜 어떤 HRD 프랙티스는 성공적으로 진행되는데 특정 HRD 프랙티스는 저항에 부딪혀 난과당하고 있는지를 체험할 수 있는 인류학적 연구를 단행할 필요가 있다. 인류학적 연구는 현장의 목소리를 현장사람들의 주관과 신념에 따라 현장사람의 문제의식으로 담아낼 수 있는 실천지향적 현장연구이다. 문제의식과 문제의식을 해소시킬 수 있는 대안도 현장에 있다면 격변과 격량의 현장으로 뛰어 들어 현장사람과 호흡하면서 현장의 생생한 목소리를 가감·삭제 없이 느끼고 정리해내는 문화기술지적 연구가 절실하게 필요한 시점이다. 문화인류학적 연구는 지금 여기서 현장을 이해하기 위한 기술적 연구이기 때문에 한국 HRD 현장을 있는 그대로 드러낼 수 있는 가장 근본적인 연구이다. 기술적 연구의 풍부함은 처방적 연

구의 기반인 동시에 처방적 연구성과를 제고시킬 수 있는 출발점이기 때문이다. 기술(記述)없는 처방(處方)은 무모하며 변화의 방향을 올바르게 인도하지 못할 수도 있다.

둘째, 미시문화사적 HRD 역사연구가 필요하다. 미시문화사적 HRD 연구는 HRD 역사를 하나의 문화적 현상으로 본다. 미시문화사적 역사연구는 작은 사례를 창으로 삼아 넓은 바깥을 보려는 연구일 뿐만 아니라 역사란 추상적이지 않고 구체적이어야 한다는 생각에서 출발한다(곽차섭, 2000). 마찬가지로 미시문화사적 HRD 역사연구도 그 동안 수없이 도입되어 적용된 다양한 HRD 프랙티스가 한국 HRD 현장에 끼친 문화적 실상과 구체성을 당시의 시대상황적 맥락에 되짚어 보면서 그것이 갖는 학문적 의의와 실천적 성과를 반추해보는 작업이다. 미시문화사적 HRD는 HRD 역사가 갖고 있는 거대 구조적 흐름에 치중한 나머지 HRD 발전의 역사적 주체인 인간 개개인의 주체적 역사가 사라져버리는 어리석음을 극복하기 위한 역사연구라고 볼 수 있다. 특히 역사적 거대구조의 탐색에 초점을 맞추면서 사회과학적 분석과 계량화를 통한 역사발전과정의 단순화가 범할 수 있는 오류를 지적하는데 미시문화사적 역사연구의 의의를 두고 있는 것이다. HRD의 학문적 발전에 직간접적으로 기여했던 HRD 프랙티스의 행적과 실상을 좇으면서 그것이 담고 있었던 문화적 특성과 의미를 전체 HRD 구조 속에서 되새김질하는 반추작업이다. 미시문화사적 HRD 역사연구는 비록 특정 역사적 시점에 출몰했던 보잘 것 없는 작은 HRD 프랙티스라고 할지라도 나름의 존재이유와 의미가 있으며, 이를 통해서도 당시의 HRD 발전과정에 담겨진 역사적 텍스트를 충분히 파악할 수 있다는 전제에서 출발한다. 이런 점에서 미시문화사적 HRD 역사연구는 부분적 역사를 통해 전체적 역사를 살펴보는 후역탈 역사라고 볼 수 있다. 왜냐하면 부분 속에 이미 전체의 본질과 당시의 사회문화적 특수성과 시대역사적 문제의식, 그리고 정치적 힘의 논리가 그대로 담겨있기 때문이다. 한마디로 모래 알 속에서 우주를 보는 혜안이다.

셋째, 생태학적 HRD 관계연구가 필요하다. HRD 현장은 그 자체가 살아 숨 쉬는 생태계다. 생태학적 HRD는 박제(剝製)된 인접 인문사회과학적 지식과 방법론적 원리를 그냥 모아 놓은 박물관이 아니라 일상적 삶의 터(場, place)에서 치열하게 고민하고 실천한 흔적들을 집대성한 '삶의 건축학'이다. "경험"이라는 영양분이 없는 거친 땅에서 개념은 이리저리 밟아 채이고 짓밟히다 밀싹개로 쓰인 뒤 오물통에

버려진다. 또 어떤 개념은 낯선 서양말이라며 이유 없이 홀대받고 거부당하기도 한다. 그러다보니 개념은 슬프다. 채이고 밟히고 버려지다 보면 애초에 자신이 무엇이었는지 떠올릴 수 없어 자기를 잊어버린다”(하승우, 2003, p.6). 따라서 생태학적 HRD는 경험이라는 영양분이 증발된 죽은 지식의 집대성이 아니라 채이고 밟혔지만 그 흔적의 역사를 더듬어 나감은 물론 지금 바로 여기서의 현실을 들춰 내보이고 다가오는 미래를 조망해보는 눈을 동시에 요구한다. 나아가 삶의 건축학으로서의 생태학적 HRD에 근거하고 있는 4세대 HRD는 일상적 삶과 가장 가까운 거리에서 거리의 삶과 학습을 통합하는 새로운 학문적 대안이자 실천적 의지의 천명이라고 볼 수 있다. 그 의지의 천명은 허공에 부르짖는 공허한 메아리가 아니라 치열한 삶의 전투가 벌어지는 거리로 향하는 뜨거운 외침이다(유영만, 2006a). 생태학적 HRD가 지향하는 학습과 지식관은 한마디로 개체론적 습득과 쟁취보다는 관계론적 모심과 7) 섬김에 있다. 모심은 학습주체의 학습과정에 관여되는 모든 생물과 무생물을 포함하여 인간적 관계망을 포괄한다. 생태학적 HRD 입장에 비추어 볼 때 학습 관계론적 모심과 섬김이며, 버림과 비움이다. 인식도 이런 점에 비추어 볼 때 관계에 대한 인식이다. 교육도 관계론적 인식에 비추어 볼 때 세계는 구조적 관계망으로 구성되어 있다는 깨달음으로 유도하는 과정이라고 볼 수 있다. 처지(處地)가 입장(立場)을 결정한다(신영복, 2003). 자신이 놓여 있는 관계론적 구조에 따라 입장이 결정되며 입장은 인식양식과 인식으로 통해서 터득되는 지식의 본질을 결정한다.

넷째, 한국적 HRD 토착화 연구가 필요하다. 한국적 HRD는 한국 HRD로 성장하기 위한 첫 걸음이다. 한국적 HRD 없이 한국 HRD는 불가능하다. 한국적 HRD 토착화 연구는 인류학적 HRD와 미시문화사적 HRD의 노력 없이는 불가능하다. 한국 HRD의 토착화는 한국 HRD 현장의 사회역사적 맥락성과 문화적 적실성에 대한 이해가 선행될 때 비로소 출발할 수 있기 때문이다. 한국적 HRD는 따라서 한국 HRD로 발전하기 위한 가교 역할을 하며, 한국 HRD의 특수성을 보편성으로 끌어올릴 수 있는 기반 작업에 해당한다. 이를 위해 한국 HRD는 한국적 특수성에 적합한 이론을 한국 HRD의 현장성을 근간으로 구성할 필요가 있다. 이론은 그 자체가 이미 참여의 의미를 내포하고 있기 때문에 현장과 유리 또는 격리된 상태에서 구성되는 추상적 이론은 관념의 테두리를 벗어나지 못하는 취약한 개념의 집에 불과할 수 있다. 따라서 한국 HRD에 관한 모든 이론은 다양하고 상반된 진리 속에서 자신

의 진리를 구성하여 주도권을 확보하려는 사회적·정치적 참여를 통해서 구성될 수밖에 없다(신영복, 2003). 왜냐하면 진리는 인식주체의 의지와 신념과 무관하게 바깥 세상에 객관적으로 존재해서 수동적으로 인식되는 것이 아니라 실천적 참여를 통해 적극적으로 구성되는 것이기 때문이다. “저는 사(思)를, 밭(田)의 마음(心) 즉 실천의 의미로 읽습니다. 그렇지 않으면 이 구절이 해석될 수가 없습니다. 이론(學)만 있고 실천(思)하지 않으면 어둡고, 실천(思)만 하고 이론(學)이 없으면 위태롭습니다”(신영복, 1998). 한국적 HRD를 통해서 한국 HRD를 건설하기 위해서는 한국적 HRD의 토착화를 이루어낼 수 있는 실천적 참여를 통해 한국적 HRD 이론을 구성하고, 여기에 다양한 실천을 통해 궁극적으로 가장 한국 기업 상황에 적합한 특수한 이론이면서 가장 보편적인 한국 HRD 이론의 결실을 볼 수 있는 것이다.

참고문헌

- 곽차섭 (2000). **미시사란 무엇인가?**(편). 서울: 푸른역사.
- 권대봉 (1998). **산업교육론**. 서울: 문음사.
- 김기봉 (2000). **역사란 무엇인가를 넘어서**. 서울: 푸른역사.
- 김용호 (2005). **세계화 시대의 공력(功力) 쌓기: 대중교육의 새로운 패러다임**. 서울: 삼성경제연구소.
- 김장호 (2005). **한국의 인적자원: 도전과 새 패러다임**(편). 서울: 법문사.
- 김지하 (2005). **생명과 평화의 길**. 서울: 문학과 지성사.
- 김현식 (2001). **역사, 위험한 거울**. 서울: 푸른역사.
- 나일주 · 임철일 · 이인숙 (2003). **기업교육론**(편). 서울: 학지사.
- 박이문 (2002). **환경철학**. 서울: 미다스북스.
- 신영복 (1998). **감옥으로부터의 사색: 신영복 옥중서간**. 서울: 돌베개.
- 신영복 (2003). **교육사회학 특강 강의교재**. 서울: 성공회대학교 교육대학원.
- 신영복 (2004). **강의: 나의 동양고전 독법**. 서울: 돌베개.
- 신정완 (2006). 자본주의 문명비판과 '관계론'. 강준만 외. **신영복 함께 읽기** (pp.226-236). 서울: 돌베개.
- 유민봉 (2003). **나를 찾아가는 자기경영**. 서울: 미래경영개발연구원.
- 유영만 (1997). **기로에 선 한국 기업교육**. 서울: 엘테크 출판사.
- 유영만 (1998a). **수업체제설계(ISD): 탐구논리와 실천논리**. 서울: 교육과학사.
- 유영만 (1998b). **한국기업교육의 경쟁력강화방안: 딜레마 탈출을 위한 한 시도**. 서울: 엘테크 출판사.
- 유영만 (2000). **죽은 기업교육 살아있는 디지털 학습**. 서울: 한언.
- 유영만 (2001). 학습객체에 비추어 본 지식경영과 e-Learning의 통합가능성과 한계. **교육공학연구**, 17(2), 53-89.
- 유영만 (2002a). **e세상 e러닝: e모양 e끝의 e러닝**. 서울: 한언.

- 유영만 (2002b). **교육공학의 학문적 지평확대와 깊이의 심화: 가로 지르기, 세로 지르기, 그리고 십자 지르기와 교육공학**. 서울: 원미사.
- 유영만 (2003). **길거리 학습특강: 일상적 삶으로부터 배우고 익히는 학습의 지혜**. 서울: 학지사.
- 유영만 (2004). **삶 살이, 더부살이, 배움살이를 위한 體認知=Change=體認智**. 서울: 원미사.
- 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.
- 유영초 (2005). **숲에서 길을 묻다**. 서울: 한얼미디어.
- 윤여순 (1998). 기업교육에서 Competency-based Curriculum의 활용과 그 의의: 사례를 중심으로. **기업교육연구**, 1(1), 103-123.
- 이관웅 (1998). **구조조정이후 한국 기업교육의 재창조**. 용인: 엘테크.
- 이관웅·조미옥 (1995). **21세기 인재육성을 위한 기업교육혁명**. 서울: 글.
- 이어령 (2006). **디지로그(digital+analog): 한국인이 이끄는 첨단정보화사회, 그 미래를 읽는 키워드**. 서울: 생각의 나무.
- 이재경 (2002). 역량기반 교육과정 개발방법론에 대한 고찰: 마케팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로. **교육공학연구**, 18(4), 25-56.
- 이한구 (1980). 사회과학에 있어서의 방법론적 개체론과 전체론. **한국사회과학연구소(편). 사회과학의 철학** (pp.177-195). 서울: 민음사.
- 정인석 (2005). **인간중심 자연관의 극복: 공생의 자기실현을 위하여**. 서울: 나노미디어.
- 정채봉 (2004). **날고 있는 새는 걱정할 틈이 없다**. 서울: 샘터.
- 조미옥 (1997). **21세기 기업교육의 방향**. 용인: 엘테크.
- 조한욱 (2006). **문화로 보면 역사가 달라진다**. 서울: 책세상.

- 최동석 (1998). **똑똑한 자들의 멍청한 짓: 한국 관료조직의 개혁을 위한 진단과 처방**. 서울: 비봉출판사.
- 최욱 (2002). 기업교육 체계수립 개발 사례: DACUM과 CBC의 비교. *교육공학연구*, 18(2), 91-121.
- 하승우 (2003). **희망의 사회 윤리 플랫폼**. 서울: 책세상.
- SK C&C · 유영만 (1999). **지식경영과 지식관리시스템**. 서울: 한연.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. MA: Harvard Business School Press. 이진우 (2001). **비트에서 인간으로**(역). 서울: 거름.
- Fuller, S. (2002). *Knowledge management foundations*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Hodgins, H. W. (2000). *The future of learning object*. <http://reusability.org/read>.
- Li, J. (2001). *From instructional systems design to knowledge systems design*. Personal Communication.
- Malhotra, Y. (2002), Information ecology and knowledge management: Toward knowledge ecology for hyperturbulent organizational environments. In UNESCO (2002), *Encyclopedia of life support systems(EOLSS) 2002*, Oxford, UK: Eolss Publishers.
- McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Merrill, M. D., Li, Z. & Jones, M. (1991). Instructional transaction theory: An introduction, *Educational Technology*, 31(6), 7-12.
- Merrill, M. D. (1999). Instructional transaction theory(ITT): Instructional design based on knowledge objects. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional design theories and models: A new paradigm if instructional design* (pp.397-424). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Por, G. (1997). Designing knowledge ecosystems for communities of practices. *The Conference on Advancing Organizational Capability Via Knowledge Management*. Los Angeles, September 29-30.

- Spencer, J.R. K. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General systems theory*. New York: George Braziller.
- 현승일(1990). *일반체계이론*(역). 대우학술총서 번역32. 서울: 민음사.
- Wiley, II, D. A. (2000). *Connecting learning objects to instructional design theory: A definition, a metaphor, and a taxonomy*.
<http://reusability.org/read>.
- Zwart, D. R. & Resnick, H. S. (2000). *The 10 things every training manager should know about TKM*, Denver, CO: Generation21.

Abstract

The Past, Present and Future of Korean HRD: The Historical Challenges of and Responses to Individualistic HRD and Relational HRD

Yeong-Mahn You

The purpose of this study is to question the traditional wisdom of HRD, which has been driven by efficiency-based and economic values-oriented, and propose an alternative paradigm of HRD, which is intended for capturing HRD reality as a wholistic web based on human emotion and creative imagination, while reinterpreting human resources development to happiness revitalization development and human relationship development. The focus of existing HRD theories and practical efforts have been under with individual paradigm rather than relational paradigm. In order to understand the main attributes of relational HRD paradigm, the fourth generation HRD is explored, which is totally different from the first to the third generation HRD paradigm accompanied by emergence of the agricultural, industrial, and information society. The fourth generation HRD is a kind of 「post-HRD」 based upon the relational philosophical assumption. Here, the 「post-HRD」 is considered as beyond the traditional wisdom of HRD as well as following the previous HRD. In other words, the 「post-HRD」 has dual side of face, which is an alternative approach and a practical effort for the nature of current HRD and beyond the limitations of and problems with the traditional HRD. Exploration to differentiation of individual HRD paradigm from wholistic HRD paradigm ,based on the relational HRD of

the 「post-HRD」, is made to discuss the relational malfunction and deficiency of HRD practices, which have been imported from the Western and applied to the Korean corporate education. Representative examples such as reductionistic CBC(Competency-Based Curriculum), knowledge management from the lens of individualistic view of knowledge as object, e-Learning from the perspectives of object-based content development and learning management system, decontextualized efforts for leadership development are explored to explain that the existing HRD practices are made by the relational philosophical assumption. An alternative way of understanding HRD history, micro-cultural understanding HRD history such as thick description, different text reading, fractal scrutiny to HRD historical text is employed to explore the historical development process of HRD. Finally, the future directions for the relational HRD are discussed and the relational HRD research agenda like anthropological HRD field research, micro-cultural HRD history, ecological relationship of HRD, idiosyncratic HRD research, which is appropriate for Korean corporate settings, is provided for the future development of HRD.

Key words : Relational HRD, The Fourth Generation HRD, Post-HRD, Micro-cultural HRD

미 주

- 1) 여기에 포함되는 한국 HRD에 대한 연구노력은 외국 HRD의 단순 소개나 번역 보다는 한국 HRD 현장을 근간으로 전개되는 과정에서 발견된 문제의식을 해결 하려는 한국 HRD에 대한 실천적 연구노력과 이에 대한 연구자의 독자적인 해석이 가미된 저서를 연구대상으로 포함시켰다.
- 2) 여기서 말하는 존재론은 존재 일반의 본성과 구조에 대한 철학적 탐색을 의미하는 것이 아니라 개체의 자기 존재 확장논리를 지칭한다.
- 3) 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(유영만, 2006c). 일반체제이론이 분과학문에 적용되면서 나타난 다양한 체제이론의 적용과 응용, 예를 들면 체제접근(Systems Approach)은 일반 체제이론의 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 요소들간의 상호의존성 또는 역동적 관계성을 강조할 뿐만 아니라 체제를 구성하는 개체성의 본질은 다른 개체와의 감성적 연대감을 근간으로 사회적 관계맺음의 역사성에 따라 확연하게 달라질 수 있음을 전제하는 것이다. 따라서 본 연구의 문제의식으로 제기하고 있는 관계론적 HRD는 체제이론에 근거하고 있는 체계적(systematic) HRD와 같은 철학적 입장에서 파악될 수 없는 존재론적, 인식론적, 방법론적 문제제기다.
- 4) 여기서 논의되는 한국기업의 HRD 세대구분은 월간 HRD 2005년 7월호 특집기사인 “21세기 성장엔진 ‘HRD’ 한국을 강타하다”(pp.62-63)의 내용을 참고로 작성한 것임을 밝혀둔다.
- 5) 미주 Merrill et al.(1991)과 Merrill(1999)은 학습객체라는 말 대신에 지식객체(Knowledge Objects)라는 말을 사용하면서 기존의 학습객체라는 말과 구분하고 있다. Merrill의 이론을 근간으로 보다 발전시킨 Li(2001)는 학습객체와 지식객체는 다음과 같은 점에서 차이가 난다고 주장한 바 있다. 학습객체는 교육/훈련을 목적으로 학습목표에 의해 주도되지만 지식객체는 업무 현장에서의 적기학습과 공유를 목적으로 해당 지식에 적기에 접근할 수 있도록 지원하는데 강조점이 놓여 있다고 한다. 또한 학습객체는 핵심 학습내용과 수업전략으로 가공되어 교육

과정에 반복해서 재사용할 목적으로 설계·개발되지만 지식객체는 핵심 학습내용과 학습내용간의 논리적 관계망으로 포착되어 필요한 지식을 적기에 습득할 수 있도록 설계·개발된다. 표준화는 학습객체가 주로 교육관리시스템에 호환시킬 목적으로 이루어지지만 지식객체는 다른 상황에서 다른 목적으로 융통적으로 필요한 지식에 적기에 접근할 수 있도록 지원하기 위해 이루어진다.

- 6) ‘한생각’이 ‘한 생각’과 다른 점은 ‘한 생각’이 그냥 지나 가다가 드는 이런 저런 생각을 지칭한다면 ‘한생각’은 결연한 결단이 따르는, 즉 마음으로 생각한 것을 행동으로 옮기는 생각을 의미한다. 이를 구분한 배영순(2005)의 말을 직접 인용해본다. “왜 ‘한 생각’이라고 띄워 쓰기를 하지 않고 ‘한생각’으로 쓰고 있는가? ‘한생각’은 한가지의 생각, 이 생각 저 생각과 같은 생각의 한 가지는 아니다. 몸과 마음이 따로 노는 생각 그래서 언제나 딴 생각에 의해서 뒤집어지기 마련인 ‘한 생각’과 구별하기 위해서 ‘한생각’이라고 표기했다(문화일보, 2005년 1월 31일자 기사 인용).”
- 7) 모심이라는 말은 김지하(2005)가 발표한 “아이 살림에 관한 다섯가지 생각”이라는 글에서 차용한 것임을 밝혀둔다.