

연구/ISSUES

학습조직은 연구조직혁신을 위한 모델이 될 수 있는가?

張承權*

I. 머리말

최근 정부출연연구소들이 조직의 효율을 제고하고, 보다 나은 성과를 도출해 내기 위하여 여러 가지 방법을 시도하고 있다. 조직에 내부 경쟁체제를 도입하려고 하고 이를위해 인센티브 제도를 사용하기도 한다. 소위 '무한경쟁시대'라고 불리우는 자유경쟁/개방체제 아래서 새로운 위상을 잡기 위한 노력이 여기저기서 보인다. 사실 일반 기업체에서는 그러한 노력을 경영혁신의 차원에서 지속적으로 추진해 왔다.

우리가 신문지상에서 흔히 볼 수 있는 BPR(Business Process Reengineering)이나 Benchmarking과 같은 것들이 이런 혁신기법

의 일부이다. 그런데 이런 기법과는 약간 성격이 다른 조직혁신의 아이디어가 나타나고 있다.

그것이 바로 학습조직(Learning Organization)이다. 원래 조직학습(Organizational Learning)이란 연구주제는 미국 하버드대의 크리스 아지리스(Chris Argyris), 스탠포드대학 경영대학의 제임스 마치(James March) 등 조직이론가들이 오래도록 다루어 왔다. 그러나 1980년대 들어 미국 MIT대학의 피터 쉰게(Peter Senge)교수가 학습조직이란 말을 유행시킨 이후 학습조직은 경영학자들 사이에서 하나의 유행상품처럼 되었다. 그는 The Fifth Discipline이란 책을 출간하면서 세계적으로 유명하게 되었고 MIT 대학내에서 자신의 연구를

* 이 글은 삼성경제연구소 경영전략실 연구원들인 신영욱, 전유현, 이영진, 현진석 그리고 필자의 오랜 토론과 공동노력의 결과라고 할 수 있다. 우리들의 견해를 필자가 대표해서 정리한 것으로 보아도 될 것이다.

그러나 독자가 이 글에 볼 수도 있을 논리적이고 이론적인 문제가 본인의 책임이라는 점에는 틀림이 없다.

* 삼성경제연구소 경영전략실 선임연구원, 경영학 박사

진행시킴과 동시에 기업현장에 접목시킬 수 있는 연구소도 만들었다. 그것이 바로 조직학습센터(Organizational Learning Center)이다.

현재 이 기관을 중심으로 퍼져 나간 여러 개의 컨설팅 회사들이 보스턴 일대에 산재해 있고 이들이 중심이 되어 생계의 학습조직이론을 전파하고 있다. 그러나 이러한 소규모 컨설팅회사 뿐 아니라 Arthur D. Little과 같은 세계적 규모의 컨설팅업체에서도 학습조직 아이디어를 발전시키고 상품화하려고 한다. 이들은 학습조직을 기업혁신을 위한 하나의 기법으로 보고 조직학습과 기존의 경영학 이론들을 종합하여 활용하려 한다. 이들은 학습조직이 조직과 조직원의 학습능력을 키워, 급격히 변하는 환경에 적응할 수 있게 만드는 시도일 뿐 아니라 창조적 지식사회에 건널 수 있는 조직의 이상적 모습이라고 주장한다. 여기서 학습조직 논자들이 말하고 있는 학습이나 창조, 지식과 같은 중심단어는 바로 대학이나 연구소 등 그 조직의 목표가 지식창출인 곳에서 가장 중요한 문제이다. 이 점에서 학습조직의 추구방향과 연구소 등 지식/정보 창출조직은 그 방향이 동일하다고 할 수 있다. 연구조직(Research Organization)의 특징이 창의성과 자율성에 바탕을 두고 지식창조에 목표를 두고 있다는 점을 받아 들인다면, 학습조직이란 말에 관심을 갖게 되는 것은 당연하다.

연구조직이 지식창조라는 목표를 보다 원활히 달성하기 위해서는 어떤 조직혁신의 노력이 필요한지는 토론의 대상이 될 것이다. 그러나 학습조직이 그중에 가장 유망한 후보라는 것이 필자의 생각이다. 그렇다면 과연 학습조직이 왜 연구조직을 혁신하는데 모델이 될 수 있는지 그리고 만약 될 수 있다면, 학습조직을 어떻게 활

용할 수 있는지를 생각해 보는 시도를 이 글에서 하려고 한다.

II. 학습조직¹⁾의 개념

학습조직이 무엇인가부터 시작하자. 학습조직이 어떤 모습을 띄고 있는지를 가능할 만한 사례를 들 수 있다면, 우리는 손쉽게 학습조직이 무엇이고 어떻게 만들어지는지를 알 수 있을 것이다. 불행하게도 현재로서는 의도적으로 진행된 경영혁신의 관점에서 학습조직을 대규모 조직에 도입하여 성공한 예를 찾기가 힘들다. 그러나 학습조직의 개념이 실제로 자연스럽게 (비의도적으로) 구현되고 있는 조직은 쉽게 주위에서 볼 수 있다.

학습조직의 여러 아이디어가 실현되고 있는 어떤 연구소를 가상해서 묘사해 보자. 연구소에 신입연구원이 들어오면 그는 자신의 PC를 통해, 잘 설계되어 있는 정보시스템을 이용해서 연구소가 그 동안에 축적해 놓은 자료뿐 아니라 연구소 외부에 축적된 자료도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 또한 자신의 동료들이 하고 있는 여러가지 일들을 쉽게 알 수 있어 그들과 정보교환 또한 가능하다. 물론 이런 시스템을 이용하여 연구소의 고위관리직과도 쉽게 의견을 교환할 수 있다. 이전에 근무했던 연구원들의 성과와 개인적인 노력도 연구소 조직에 잘 정리되어 남아 있고 신입연구원은 그러한 연구축적물을 손쉽게 이용할 수 있다. 개인은 조직이 갖고 있는 높은 역량을 가능한 한 쉽게 흡수 할 수 있고 조직은 개인의 역량을 계속적으로 활용하여 조직의 업적을 높여 간다. 물론 이 모든 것의 목표는 조직과 조직원 모두의 만족을 향한 것이

다. 이 예는 학습조직에서의 지식의 공유와 축적이란 측면을 강조하여 보여주고 있다.

그럼 학습조직을 좀더 이론적으로 설명해 보자. 학습조직이란 "개인학습과 조직학습이 동시에 잘 일어나고 있는 조직이다"라고 설명할 수 있는데, 우리는 먼저 여기 보이는 몇 가지 용어를 새롭게 생각해야 한다. 학습, 개인학습, 조직학습이 그것이다. 여기서 학습의 의미는 단지 공부한다는 의미가 아니라 인간이 외부의 변화를 감지하고 이를 인간의 인지과정을 통해 처리한 뒤 자신의 행동으로 체화하는 일련의 과정을 말한다. 그런데 학습조직에서 말하는 학습에는 두가지가 있다. 환경에 적응하는 '적응적 학습'과 창조를 해 가는 '창조적 학습'이 그것이다. 이 두 가지에 모두 능한 조직이 학습조직이다. 한국의 반도체 업체가 반도체 DRAM 분야에서 일본의 기술수준을 따라간 것을 적응적 학습 이라면, 256메가 DRAM 개발을 통해 일본을 추월한 것은 창조적 학습에 해당한다. 이런 이론적 배경 때문에 학습조직이 단순히 환경에 적응을 잘하는 조직만이 아니라 새로운 환경을 창조할 수 있는 능력을 갖춘 조직으로 볼 수 있는 근거가 되는 것이다.

개인학습이란 개인이 주체가 되고 기본단위가 되는 학습이다. 예를 들어, 어떤 사람이 이전에 겪었던 어떤 사고를 잊지 않고 다음에 비슷한 일이 벌어졌을 때 이를 피할 수 있게 되는 과정도 개인의 학습이다. 반면에, 조직학습이란 학습의 주체와 단위가 개인이 아닌 조직이란 점을 강조한다. 즉, 학습한 내용이 조직의 문화나 조직의 규정 등으로 남아 있어 오랜 시간을 두고 조직원들의 행동을 규제하고 그들의 학습을 통제하는 것을 말한다. 예를 들어 어느 공장에

서 안전규정의 미비로 큰 사고를 당한 뒤 안전에 관련된 규정 및 교육을 강화하여 그 뒤로는 큰 사고가 없었다면 이는 조직학습이 일어난 것이다.

Ⅲ. 학습조직의 정의

이제 학습조직을 보다 구체적으로 정의해 보자. 학습조직을 정의하는데는 아주 다양한 관점이 있다. 그러나 여기서는 그 모든 정의를 나열하기보다는 필자의 견해를 제시하겠다. 그리고 이 정의에 포함된 요소들을 하나씩 설명하겠다.

학습조직이란
 일상적인 업무활동속에서
 지식과 지혜를 신속하고 효과적으로 창출·
 공유하여
 이를 바탕으로 환경에 적응하고 더 나아가
 환경을 주도함으로써
 지속적으로
 성과를 향상시키고 고객을 만족시키며 조직
 원의 삶의 질을 높여가는
 조직을 말한다.

1. 일상적인 업무활동

학습조직에서 말하는 학습은 일상적인 업무(연구)활동속에서 이루어지는 것으로, 단지 주어진 정형적인 업무를 반복적으로 수행하는 것이 아니라 업무방식이나 결과에 대해 의문을 제기하고 개선점을 도출하여 이를 실천에 옮기는 순환적인 과정(성찰 과정, 피드백 과정)을 중시한다.

2. 지식과 지혜의 창출과 공유

학습조직은 환경으로부터 얻은 정보를 이용

하여 새로운 지식과 지혜를 창출하고 이를 정보 인프라를 통해 모든 조직원 및 부문이 공유한다. 학습조직에서는 조직원들의 학습의지가 높고 정보인프라를 갖추고 있어 지식과 지혜를 창출하고 공유하는 과정이 효과적으로 이루어진다.

3. 환경적응력과 환경주도력 확보

학습조직은 환경변화에 대응하여 새로운 지식을 신속히 습득·공유하여 지혜를 창출하는 '적응적 학습'을 통한 환경적응력과, 기존의 가치관을 뒤엎는 창조적인 지식과 지혜를 창출하는 '창조적 학습'을 거쳐 환경을 주도적으로 변화시키는 환경주도력을 가진다.

4. 지속성

학습이란 지속적으로 반복되는 과정으로서 완성된 상태라는 것은 없으며 다른 조직과 대비된 우열 여부로만 측정이 가능한 상대적인 개념이다. 그러므로, 학습조직은 임시방편적인 대증치료요법이 아니라 장기적 시각에 입각한 기초체력보강 방식의 접근으로 이해해야 한다.

5. 조직만족, 고객만족, 조직원만족

학습조직은 신속히 환경에 대응하여 기회를 선점하고 미래환경을 주도함으로써 조직의 능력을 향상시킨다. 이를 통해 조직의 목적에 보다 부합하는 결과를 낼 수 있다. 또한 고객과의 니즈를 신속하게 파악·공유하여 이에 대응하고 새로운 가치를 창조하여 고객만족도를 높인다. 그리고, 학습조직이 특히 다른 혁신기법

과 차별되는 것은 조직원들에게 자율적 성찰과 실천을 장려하여 조직원들의 자아성장욕구를 충족시키는 것이다. 이를 통해 학습조직은 기존 혁신기법에서 경시되었던 조직원만족도를 향상시킨다. 결론적으로 말하면, 최근 학습조직이 우리나라에 소개되는 과정에서 '학습'이라는 단어의 이미지 때문에, 학습조직이 마치 '교육시키고 공부하는 조직'인 것처럼 오해받고 있으나, 앞서 말한 바와 같이 학습조직이란 환경변화를 감지하여 조직의 지혜로 축적하고 이를 일상적인 경영활동에서 '실천해 가는 조직'에 오히려 가까우며 한 걸음 더 나아가, 축적된 지혜를 바탕으로 창조성을 발휘하여 환경을 이끌고 나가는 창조적인 조직이라고 할 수 있다.

Ⅳ. 학습조직과 관료제조직 비교

위에서 정의한 학습조직의 차별성을 보다 분명히 보여 주기 위해서 전통적으로 대부분의 공식조직(연구소도 포함해서)들이 여전히 조직의 기본틀로 가지고 있는 관료제조직과 대비한 표를 제시하겠다. 최근 들어 관료제조직형태가 지닌 한계와 단점에 관해서 많은 논의가 있어 왔다. 그리고 그 대안을 찾는 노력 또한 조직을 연구하는 사람들의 숙제였다. 왜 지금 이 시점에서 관료제조직이 문제가 되는지는 다른 곳에서 논의해야 할 큰 주제이다. 그리고 관료제조직이 지닌 장점들이 아직도 유효한 것이 많은 점도 인정할 수 있다. 다만 이 글에서는 관료제조직이 연구소 등 특히 창의성이 요구되는 조직형태로는 맞지 않는다는 생각아래 학습조직을 대안으로 제시한다. 따라서 아래 표에서 관료제조직의 단점에 대비된 학습조직의 장점을 보여 주려했다.

<표 1> 관료제 조직과 학습조직

관료제 조직	학습 조직
<ul style="list-style-type: none"> □ 일상업무의 맹목적인 반복으로 아래서부터의 개선이 미미 □ 그 일은 꼭 그 사람에게 □ 동일 실패 반복 □ 외부의 충격이 없으면 휴면조직화 □ 모방에 의존하여 영원히 세계 최고가 될 수는 없는 조직 □ 개인/부문이기주의로 최선의 성과를 낼 수 없는 조직 □ 개개 조직원이 소모품화되어 있는 조직 □ 문제 발생시마다 단편적 개선을 계속하는 조직 □ 환경변화에 신속히 대응하지 못하는 조직 □ 수직적 의사결정, 부문간 벽 	<ul style="list-style-type: none"> □ 성찰을 통한 학습으로 자발적 혁신 활발 □ 모든 노하우를 전 조직이 활용 □ 개인/조직이 지혜를 축적·공유 □ 환경과 무관하게 자생적 혁신이 일상화된 조직 □ 모방을 넘어 창조에 의한 환경변화를 주도하며 선구자가 되는 조직 □ 시스템적 사고를 바탕으로 '공동의 옳'을 창출하는 조직 □ 업무와 자기개발의 일체화로 조직원이 개혁의 열망에 넘친 조직 □ 자기변신의 체질화로 지속적 성과향상을 이루는 조직 □ 환경변화에 신속한 대응체제를 갖춘 조직 □ 수평적 가상조직

V. 학습조직의 필요성

이렇게 전통적 관료제조직과는 다른 모습을 갖고 있는 학습조직이 지금 우리에게 필요한 이유가 무엇인가? 그 이유로 몇 가지를 생각해 볼 수 있다. 조직환경의 급격한 변화, 기존 혁신노력의 한계, 그리고 창조력 증대의 필요성이 바로 그것이다.

1. 환경의 변화

국내외적으로 새로운 정치, 경제질서가 태동하고 있는 시점에서 조직환경의 변화는 엄청나다. 경쟁자, 기술, 사회, 정부 등 여러 방면에서 변화의 속도, 깊이, 폭이 심화되는 상황에서 조직은 당면문제와 예측불능의 미래문제를 해결하고, 새로운 지도를 그려 나가는 힘을 배양해야 한다.

조직 외부적으로는 다양한 변화가 보인다.

국내외적으로 경쟁대상이 되는 연구소들이 계속 만들어지고 있다. 그들은 신기술·신제품 개발을 통해서 새로운 경쟁자로 떠오르고 있다. 고객들이 원하는 것과 행동패턴에 있어서도, 역시 변화의 폭이 커지고 있다. 기술측면에서는 새로운 기술의 발명으로 인한 새로운 업종이 생기고 기존의 업종은 그 성격이 변하고 있다. 사회적인 면에서는 정보화사회, 지식화사회로의 진전이 보다 가속화되고 있다.

이러한 변화는 속도, 폭, 깊이라는 측면에서도 파격적이다. 정보, 기술, 제품 등의 라이프 사이클이 짧아지고, 기존지식의 진부화 속도는 빨라지고, 환경변화의 복잡성이 증대하면서 변화추세의 포착이 힘들고 예측가능성도 낮다. 이런 환경의 변화는 평면적이고 지역적인 것이 아니라 기본가정과 가치관의 변화에 이르는 전면적인 것이다.

조직 내부적으로도 큰 변화를 볼 수 있다. 그 중에서도 조직구성원이 가지고 있는 사회적

가치관의 변화는 가장 눈에 띄는 변화이다. 흔히 말하는 신세대의 가치관은 기성세대와는 아주 다르다. 신세대들은 업무, 효율, 보수보다는 자아성장과 삶의 질을 보다 중요한 가치로 생각하고 있다. 이러한 환경 변화에 대한 적절한 대응이 바로 다른조직과 마찬가지로 연구기관들도 당면하고 있는 과제이다. 기존의 관료제조직으로는 이런 환경변화에 대처할 수 없다. 혹시 일시적으로 살아남는다 하더라도 장기적인 대응은 못된다. 이점이 바로 학습조직의 필요성의 하나이다.

2. 기존 혁신노력의 한계 극복

성과향상과 체질개선을 위해 과거에 조직들이 추진했던 혁신노력은 그 효과에 다소간 한계가 있었던 것이 사실이다. 그 이유 중 하나는 혁신노력에 의해 창출된 지혜·지식이 조직의 지적자산으로 되지 못했다는 점을 들 수 있다. 다시 말해서 혁신과제가 단발성으로만 그치고 어떤 과제가 끝나면 그 성과가 사라지고 조직의 관성을 통해 다시 제자리로 돌아가는 경우가 많았다. 또한 기왕의 여러 기법들이 대중요법식

개선에 그쳐 근본적이고 본질적인 문제를 해결하지 못했다. 이는 다르게 표현하자면 운동이 몸에 좋은 것이라는 생각만 하고 평소에 체력을 단련하지 않은 사람이, 운동을 실제로 할 수 있는 체력이 미흡한 상태에서 과격한 운동을 하여 조만간 포기하고 마는 현상과 비슷하다. 자신의 역량을 무시하고 마구잡이로 실시하는 여러 운동은 결국 실패하게 되는 것이다. 여러 혁신운동을 동시다발적으로 무리하게 추진하여 일관성 있는 실천이 안됐다는 점이 바로 이런 것이다.

마지막으로 여태껏 많은 경영혁신기법들이 조직만족을 중심으로 업무와 고객에 주된 초점을 두고 직원만족에 대한 고려가 미흡했다. 따라서 혁신의 주체라고 할 수 있는 직원들은 곧 혁신운동에 적극적으로 동참할 의욕을 잃게 되었고 운동전체의 활력이 떨어지게 된 것이다. 아래의 표는 기존의 혁신기법과 학습조직이 조직의 요구사항이라는 관점에서 어떻게 차이를 보이고 있는지를 정리했다.

3. 창조력 증대

앞서 말한 것처럼 기업과 연구소 등 한국의

<표 2> 기존 혁신기법과 학습조직과의 차이

조직의 요구사항	기존의 혁신기법	학습조직
<ul style="list-style-type: none"> □ 신속한 환경적응력과 지식/정보 수용력 □ 미래 대응력 □ 창조적 문제발견, 환경주도 □ 조직원 자아성장육구 □ 항시적 혁신을 위한 기초체력 □ 혁신의 주체는 전 조직원 	<ul style="list-style-type: none"> □ 단기적 지식은 창출하지만 지적자산은 축적이 안됨. □ 당면과제 해결 □ 기존문제 해결중심 □ 조직만족, 고객만족 (업무, 고객중심) □ 대중요법 □ 상위계층중심의 혁신 	<ul style="list-style-type: none"> □ 지식/지혜 공유·축적으로 변화대응력 향상 □ 초과지식축적 □ 창조를 통한 환경주도력 배양 □ 조직만족, 고객만족, 조직원 만족 □ 기초체력보강 □ 현장중심의 학습주도로 혁신세력 배양

모든 조직들이 글로벌차원의 전면적인 무한경쟁시대를 맞아 모방학습만으로는 생존하기 어려운 한계에 봉착하고 있다. 불확실성의 시대가 가시화 되면서 창조력 증대에 조직의 사활이 걸려 있다. 그 중에서도 연구소들은 경쟁우위를 가지기 위해서는 창조적인 체질을 키우는 것이 필수적이다. 개개의 인적자원은 비교적 양호하나 조직 전체적으로 다양성과 창의성이 부족하다. 세계일류연구소에 비해서는 자본, 정보, 기술 등 모든 측면에서 창조력이 극히 미미한 수준이다.

한국의 근대화, 특히 최근 30여년간의 경제개발의 시대에 연구소를 포함한 한국의 모든 조직들은 모방학습 능력을 바탕으로 양적인 성장을 지속해 왔다. 규모나 시설면에서는 한국의 많은 연구소들이 선진국의 연구소를 흉내내는 수준에 도달하고 있다. 특히 뛰어난 모방학습능력을 통해 몇몇 연구소들은 어느 정도 수준에는 와 있다. 사실 과거에는 선진조직(연구소)들이 걸어온 길을 단기간에 추적하기만 해도 성공이 보장되는 후발추자의 장점을 향유해 왔다. 그러나 우리조직들이 어느 정도 선진수준에 육박하기 시작한 이후로 문제는 달라지고 있다. 이제부터는 정답을 알고 있는 선진연구소가 없는 수준의 연구를 하거나, 혹은 있다해도 그들이 이미 경쟁자 수준이라고 생각되는 우리에게 답을 주지 않는다.

이제 우리는 전인미답의 길을 개척해야 하는 시점에 온 것이다. 따라서 이러한 시대에 살아남기 위해서는 주어진 문제를 잘 푸는 것 뿐 아니라 문제 자체를 만들고 새롭게 정의 내릴 수 있는 능력배양으로 초점을 바꾸어야 하다. 이런 점에서 우리의 연구조직은 연구인력, 기술, 연

구공토 등 모든 측면에서 전환점에 와 있다고 할 수 있다. 획일과 모방, 통제와 관리에서 벗어나 야만 새로운 질적 도약을 이룰 수 있다. 이를 위해서는 연구조직은 모방에서 창조의 방향으로 조직의 원리를 바꾸어야 한다. 그렇기 때문에 학습조직이 우리의 주목대상이 되는 것이다.

Ⅶ. 학습조직 구축방법

그럼 학습조직을 어떻게 구축할 수 있는가가 과제이다. 문제는 학습조직의 특징이자 동시에 한계로 여겨지는 것이 바로 구축방법에 있다. 학습조직에는 기존의 잘 알려진 경영기법인 BPR이나 벤치마킹처럼 정형화된 프로그램이 없다. 그리고 '환경적응력과 창조성을 향상시킨다'는 기본방향 아래 경영 전부문의 학습능력을 높이려는 '패러다임 전환'의 성격이 강하기 때문에 오랜 기간(3~4년)이 걸리는 과제라는 점도 들 수 있다.

그러나 학습조직 구축에 시간이 많이 걸리고 더욱이 정형화된 프로그램이 없다 하여도 방향성은 생각할 수 있다. 학습조직구축을 위해서는 다음의 두 가지 전략을 사용할 수 있다.

- 개인학습→조직학습→학습조직
- 조직학습→(개인학습)→학습조직

물론 이 두 가지는 서로 보완관계에 있으므로 동시에 추구해야만 한다.

1. 개인 학습→조직 학습→학습조직

이 전략에서 보면 개인학습을 통해서 조직학습이 이루어지고 이를 바탕으로 학습조직이 만들어져 간다. 이를 위해서는 먼저 개인의 학습

능력을 바탕으로 한 조직의 학습능력을 평가해야 한다. 설문지 등을 통해서 개인이 인식하고 있는 조직의 학습능력을 파악하고, 이를 측정한다. 이런 과정을 거쳐 조직학습능력을 평가하고 학습역량을 증대시키기 위한 노력을 하여 학습조직을 만들어 간다. 이 전략을 실행하기 위한 방법론은 교육 등 개인의 학습역량 증대에 초점을 둔다. 조직차원에서 개인의 학습능력과 이를 바탕으로한 조직학습을 향상시키기 위해 노력한다.

2. 조직학습→(개인학습)→학습조직

이 전략은 조직학습이 어느 정도 달성되면 조직의 구성원은 개인의 의식나 능력과는 큰 관련 없이(즉, 극단적인 경우에는 학습을 하기 싫다 해도) 학습을 하게 된다는 논리에 근거하고 있다. 이를 위해서는 먼저 개인학습의 총합으로서의 조직학습역량이 아닌, 조직자체의 학습능력을 측정한다. 현재 조직에서 활용하고 있는 여러 지표들을 검토하고 이를 기본으로 하여 조직의 학습능력을 측정할 수 있는 학습지수를 새로 만들어 측정한다. 이와 동시에, 참여관찰이나 심층적인 면접을 활용하여 눈에 보이지 않는 조직의 규칙을 발견하는 등 조직문화를 파악한다. 이런 과정을 거치면서 조직학습을 방해하는 요소와 촉진하는 요소를 발견하고 평가한다. 이렇게 얻은 자료를 활용하여 정보인프라, 제도조직, 조직문화 등의 학습기반을 구축해 간다. 이런 학습기반위에서 정보와 지식의 공유, 확산을 이룩하게 되며 이 과정에서 바로 학습조직의 여러 장점을 볼 수 있다.

그러나 이 두 가지 전략은 단지 큰 그림을

보여 줄 뿐이다. 어떤 조직을 학습조직으로 만들기 위한 노력은 실로 장기간 동안 많은 사람들이 진지한 노력을 지속적으로 할 때에만 가능한 것이다.

Ⅶ. 맺음말: 조직과 조직원이 만족하는 혁신을 향하여

학습조직의 개념, 목적 그리고 등장 배경을 보면서 몇 가지 의문을 제기할 수 있다. 이에 대한 토의를 하는 것으로 연구조직 혁신을 위한 모델로서의 학습조직에 관한 이 글의 결론을 대신 하려한다. 학습조직에 대한 토론 중 흔히 들을 수 있는 것의 하나는 학습조직이 과연 누구를 위한 것인가? 라는 질문이다. 조직인가? 혹은 조직원인가? 아니면 이 둘 모두인가. 결론부터 말하면 앞서 이미 논의한 것처럼 학습조직은 조직과 조직원 모두를 위한 것이 되어야 한다.

물론 거의 모든 혁신기법들이 비슷한 결론을 준비하고 있다. 그러나 현실은 항상 조직원 회생을 강요하는 방향으로 흐르는 듯하다. 이와는 달리 학습조직은 조직원을 위한 혁신인 동시에 조직을 위한 혁신이다. 학습조직에서 일어나고 있는 조직학습을 통해 조직은 그 과실을 얻을 수 있다. 반면 조직원은 조직학습을 만들어 가는 주체로서 조직에 공헌하고, 동시에 조직학습의 객체로서 조직으로부터 여러 가지를 배울 수 있다. 조직원만족은 학습조직이 다른 혁신 활동과는 다른 점을 잘 보여주는 목표라고 할 수 있다. 이를 위해서 학습조직은 자율적 업무처리에 의한 성취감을 증대시키고, 특히 권한위양을 통해 조직원들에게 자율성을 부여함으로써, 조직원들은 주인의식을 갖고 성취감을 갖게 한다.

또한 조직원 개개인의 자산가치를 상승시켜 자신감을 높여 준다. 학습조직에서는 부단한 학습을 통해 항상 새로운 것을 받아들이고 적응·창조해 감으로써 인력시장에서의 개인에 대한 자산가치가 상승하게 되어, 조직원들은 자신의 위치에 대한 불안감 없이 자신 있게 업무를 수행할 수 있다. 동시에 학습과정을 통해 창의적 시도를 하게 되므로 일에 재미를 느끼게 된다. 수동적인 단순작업에서 벗어나고 자신의 고정관념을 바꾸려는 창의적 노력을 함으로써 조직원은 일상적 업무속에서도 재미를 느낀다.

이제껏 과학적 관리방법이란 명칭 하에 행해진 많은 경영이론이(물론 예외도 많이 있으나) 조직원을 단지 조직의 부품으로 보고 이들의 노동력과 기술을 활용하여 조직의 효율을 극대화하려는 경향을 가지고 있었다. 그러나 학습조직의 지향점은 조직과 개인 어느 한쪽에 편향되지 않는 것이다. 이런 점이 현재와 미래사회의 인간적 욕구 수준과 조직의 창조력을 확보해 주는 학습조직의 최대 장점이 될 것이다. 현재도 그렇지만 미래에는 조직원 개인에게 이익이 되지 않을 것 같은 혁신운동이란 실천 불가능할 것이다. 자신과 무관한 운동에 과연 누가 참여할 것인가? 조직원의 참여가 전제된 조직혁신이 바로 학습조직이다. 연구조직 혁신을 위한 하나의 모델로서 학습조직을 생각해 볼때가 바로 지금이다.

【참고문헌】

1) 박광량 (1994), '학습조직 1: 변화에 적응하고 변신할 수 있는 조직, 인사관리 (7), 한국인사협회, pp.34~37
 2) 유명만 (1995), 지식경제시대의 학습조

직, 서울: 고도컨설팅

3) Argyris, C. and Schon, D. A. (1978), *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley
 4) March, J. G. (1988), *Decision and Organizations*, Oxford: Blackwell
 5) Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday

【주】

- 1) 학습조직은 두가지 의미로 사용 가능하다. 첫째는 어떤 이상적인 모습의 조직을 말한다. 상태로서의 명사형 용법이라 하겠다. 둘째는 그런 이상적인 조직에 도달하기 위한 혁신기법 자체를 말할 수 있다. 즉 동사형 용법으로 학습조직 만들기를 말한다. 이 글에서는 물론 이 두 가지를 함께 의미한다.
- 2) 여기서 주의할 것은 고객의 유무에 관한 논의일 것이다. 일반적으로 고객이란 이윤추구조직인 기업에서나 생각할 수 있는 개념으로 보는 사람도 있을 것이다. 그러나 거의 모든 공식조직(formal organization)에는 그것이 사적이윤추구조직(profit organization)이든지 아니면 정부나 자원봉사조직 등 공공조직(non-profit organization)이든지, 고객이 있다. 예컨대, 정부의 고객은 물론 국민이다. 정부출연연구소의 고객은 직접적으로는 정부부처가 될 것이고, 궁극적으로는 국민이 될 것이다.