

규범적 학습요인의 탐색*

Exploring the Normative Factors in Organizational Learning

홍민기

Hong, Min Kee

Abstract

This Study discuss exploring normative-prescriptive factors after the themes on Organizational learning categorize two descriptive/explanatory-perspectives, prescriptive/normative dimension. The former would contain information processing model, theory of action, organizing in organization, while Senge's suggestion on Learning Organization may compose the latter. Each perspective is reconstructed and reinterpreted into the causal mapping relationship founded on system thinking and SD. Underlying on the former try to discovery validities of the latter. But this study only put forward the integral-dynamic model of organizational learning without empirical simulation.

Keywords: 조직학습, 정보처리, 행위이론, 시스템사고, 정신지도

(Organizational Learning, Information Processing, Theory of Action, System Thinking, Mental-cognitive Map)

* 이 논문은 2013년도 한국교통대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임.

I. 서론

조직은 학습한다. 조직은 조직의 목표와 탐색루틴을 통하여 내·외부 환경과 반응하면서 구조적으로 적합하고자 한다(Cyert & March, 1960) 라는 간결한 언명이 다각적인 조직학습 연구를 촉발시켰다. Simon(1977), Simon & Newell(1972), Nystrom, Hedberg & Starbuck(1972), Argyris(1977), Argyris & Schon(1978), Daft & Weick(1984), Huber(1991), Weick & Roberts(1993), Senge(1990, 2006), Gharajedaghi(2007), Zulauf(2007), Argote & Miron-Skeptor(2009), Calwell(2012), Hanaki & Owan(2013), Argote(2013), El-Den & Bean(2014) 등이 각각의 관점에서 조직학습을 논의하였는가 하면, 학습조직(learning organization), 지식관리, 조직망각(organizational forgetting), 조직메모리, 정신인과지도 등과, 동기부여, 정서적 요인, 의식(mindfulness) 등을 조직학습과 연관 짓는 또 다른 미시적 연구결과들은 비교적 최근의 연구주제들이다.

Cyert & March(1960)가 조직목표, 관심규칙, 탐색규칙에 변화가 일어나는 과정을 주목하였다면, Argyris & Schon(1978)은 조직의 행동이론을 제시하고 조직의 문제를 학습의 관점에서 조망하면서 최근까지 조직학습의 중요성을 강조한다.¹⁾ 조직의 행위를 사용이론과 신봉이론의 관점에서 출발하여 단일루프학습과 이중루프학습으로 논의를 전개시켰다.

Simon(1991)은 조직은 의사결정시스템과 다르지 않다고 전제하고 제약된 합리성하에서 개인과 조직이 어떻게 정보를 처리하느냐라는 정보처리적 관점에서 개인 혹은 조직의 문제 해결과정을 분석하고 이것이 곧 조직의 학습과정이라고 본다. Weick(1979)은 조직화(organizing)의 관점에서 조직은 쉼 없이 변화와 창조를 거듭하는 과정을 묘사한다. 특히 조직경험에 대한 의미 부여과정²⁾, 즉, 조직을 해석체계로 보는 관점은 현상학학적 조직학습의 관점으로 이해할 수 있다. Huber(1991)에게서 조직학습과정은 조직의 지식관리과정과 유절동형이다. 지식획득, 정보확산, 정보해석, 조직메모리 등에 학습이 내재화되어 있다. Nonaka(1995)는 암묵적 지식의 변환에 대해서 연구하였는가 하면, Barnett(2001)과 Pawlowski(1993)는 Cyert & March(1960)의 전통에 따라 조직학습에서 인지의 한계문제를 다루었다. Gharajedaghi(2007), Zulauf(2007) 등은 시스템사고를 도입하여 조직학습을 전체론적 시각에서 볼 필요가 있다고 한다. El-Den & Bean(2014)은 조직학습은 의미 있는 정보를

1) <http://www.actionscience.com/>

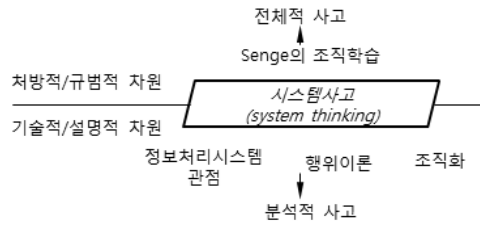
2) K. Weick(1995)에 의하면 사람들이 상황에 대하여 회고적 의미를 부여하는 과정(즉, 현실의 창조)을 조직의 의미부여 과정이라 하고 이를 통해 조직의 실체가 복잡하고 애매모호하다는 사실을 피하고 무시하려 한다. 이같은 조직경험에 대한 의미부여, 해석과정, 보유과정 등을 본 연구는 정보현상과 처리라는 관점에서 이해하려고 한다.

획득하여 사람들의 행위를 변화시키는 심리적 창조과정으로 본다. 이와 같은 여러 학자들의 다각적인 노력에도 불구하고 조직학습이 무엇을 의미하는지, 그리고 미래에는 어떠한 연구가 이루어져야 하는지에 대한 일치된 견해는 아직 없다(Shipton,2006).

본 연구는 다양하고 파편화되어 있는 연구를 우선 두 가지의 범주로 나누고자 한다. 기술적·설명적 관점과 처방적·규범적 관점이다. 전자는 조직에서 학습이 어떻게 발생하는지에 대한 이해와 조직학습을 저해하는 요인이 무엇인지를 밝혀내는 것이 연구 초점이다. 조직학습과 관련된 변화과정을 정보처리적 관점, 행위이론, 조직화라는 프리즘을 통해 파악하는데 관심이 있고 조직의 핵심역량을 향상시키는데 암묵적 지식과 지식의 창조, 전달, 저장 등이 어떠한 영향을 미치는지에 관심을 둔다. 이들은 주로 시스템 이론, 행태주의적 접근방법, 인지적 접근방법을 활용한다. 조직의 루틴과 절차는 내·외부적 자극에 반응하는 학습의 메모리이자 문제의 해결방법이라 하고 조직의 메모리, 인지구조, 가정, 인과지도, 정신지도 등이 중심 주제이다. Cyert & March(1960), Simon(1977, 1991), Argyris & Schon(1978), Hedberg(1981), Shrivistava(1983), Levitt & March(1988), Huber(1991), Weick & Roberts(1993), McGrath(2001), Brown & Duguid(1991, 2001) 등이 대표적이다.

다음으로 처방적·규범적 관점에서의 조직학습이다. 학습활동의 향상방법과 협동방법을 개발함으로써 조직실무를 처방하기 위한 아이디어와 지침을 제공하고자 한다. 대표적으로 Senge(2006)는 학습의 긍정적, 영감적 국면을 강조한다. 그에 의하면 사람들이 진실로 바라보는 결과를 창조할 수 있는 능력을 신장할 수 있는 장소이고 새롭고 폭넓은 사고방식이 싹 틀수 있는 곳이 학습조직이다. 이 입장은 명시적이고 객관적인 지식의 창조와 전달에 관심이 있다. 그러나 지식의 암묵적 축적과 교환에는 관심이 없다. 학습의 가이드라인을 제공하거나 조직학습에 대한 충고 및 처방에 더 초점을 맞춘다. Peddler(1990), Senge(1990, 2006), Garvin(1993), Watkins & Marsnick(1993), Crossan et al.(1999) Armstrong & Foley(2003) Birdi et al.(2004) Gharajedaghi(2007), Zulauf(2007), Calwell(2012), Hanaki & Owan(2013), EI-Den & Bean(2014) 등이 이 차원에 속한다.

이러한 분류 후, 본 연구의 목적은 기술적·설명적 논의와 처방적·규범적 논의들을 시스템 사고와 전체론적 시각에서 통합하여 조직학습의 타당한 처방적·규범적 요인들을 탐색하는 것이다. 존재와 당위 간의 논리적, 철학적 논쟁은 시스템 사고의 틀에서는 별 의미가 없다. 기술적·설명적인 차원과 처방적·규범적 차원은 상호 관련되면서 시간과 장소에 따라 인지적으로 변화할 수 있기 때문이다 그럼에도 규범적 요인의 탐색은 Senge(1990) 이후의 분절화되고 다각적으로 이루어졌던 학습조직 논의를 조망할 수 있고 그 적실성과 타당성을 검토하여 보는 기회가 될 것이다. 본 연구의 시각을 도해하면 다음과 같다.



[그림 1] 논의의 구조

본 연구는 기술적·설명적 관점들을 기반으로 처방적·규범적 논의들을 검토하는 방식을 취할 것이다. 시스템사고에 입각하여 두 관점들의 논의들을 인과지도(causal loop diagram)로 재해석하여 시뮬레이션할 수 있는 통합 인과지도를 제시한 후, 처방적·규범적 논의들을 탐색하고 그 타당성을 검토하는 계기를 마련하고자 하는 것이다.

II. 시스템 사고와 조직학습

1. 시스템사고와 학습

시스템사고(system thinking)와 조직학습은 둘 다 피드백과 관점(perspective)에 근거하고 있다는 점에서 동반자라고 할 수 있다(Hebel, 2007). Senge(1992; Senge et al., 1994; 2006)는 조직학습이 일어나기 위하여 도전적인 정신지도(challenging mental map)가 매우 중요하다고 주장한다. 그는 이것을 시스템 사고와 연결시켰다. 시각은 다르지만 Argyris(Argyris and Schon, 1978; Argyris, 1985; Smith, 2001)는 행위이론에 근거하여 이중루프학습 뿐 아니라 조직학습, 사용이론, 신봉이론 등과 그 갈등과정을 강조하였다. Shebby(2007)가 지적하였듯이, 조직학습은 생각하는 것(thinking)과 행동(acting)하는 것과의 전쟁의 종말을 의미한다. 오랜 간 유지되었던 신념이 역기능적이거나 더 이상 쓸모없는 것으로 판명되면 이중루프학습, Senge의 표현으로 도전적 정신지도를 구축하는 것은 매우 고통스러운 일이 된다.

사이버네틱스와 컨팅전시 이론의 발전과 더불어 OR에 대한 대응으로 1950년대에 조직 개발에 시스템 사고가 적용되기 시작하였다. 시스템은 어떤 목적을 위하여 상호 연결된 요소들의 집합이라는 단순한 정의에도 불구하고, 모든 시스템적 접근법의 기초가 되었다. 1960년대의 조직 환경의 변화는 SSM(Soft System Methodology)의 개발로 이어졌고 이러한 방법론은 시스템과 조직문제해결에 대한 “부드러운” 즉, 암묵적 지식, 신념구조, 통찰력, 판단능력 등이 시스템에 부족하다는 것을 고심하게 만들었다. 이러한 흐름에 인과루프 다

이어그램과 계량화 가능한 변수들은 서로 연결되어 있고 시스템의 다른 변수에 영향을 미친다는 시스템다이내믹스 이데올로기(Hebel, 2007)는 자연스런 대안이 되었다.

조직문제와 기회를 분석적 시각(analytical thinking)에서 탈피하여 전체론적 시각(holistically)에서 보아야 한다는 것이다(Jackson, 2004). 시스템의 과정, 연결, 그리고 피드백에 대한 통합적 사고가 시스템의 효율성을 분석하는 열쇠가 되어야 한다는 것이다(Daellenbach and McNickle(2005). 개별 독립변수들의 집합을 다루는 과학인 분석적 사고방식으로 부터 상호 관련된 변수들의 집합을 다루는 과학이면서 예술인 시스템사고로의 변환을 전제로 해야 한다는 것을 의미한다(Gharajedaghi, 2007).

닫힌 시스템은 모든 차이를 제거하려는 경향이 있어 중국에는 동일성과 랜덤성(예를 들면 카오스적 단순성)에 이르게 되고 엔트로피는 증가하게 된다. 그러나 개방시스템은 마이너스 엔트로피를 갖게 되고 조직화된 복잡성을 향하게 된다.

기계학습과 단일루프 학습만이 지속되는 닫힌 시스템과 달리 열린 시스템으로서의 살아있는 시스템(Living system; Miller, 1971)관점에 의하면 개방시스템의 핵심은 자기조직화(self-organizing)이다. Capra(2002)에게서 살아있는 조직의 자기조직화 활동은 정신활동(mental activity)이다. 살아있는 시스템이 환경과 상호작용하는 것은 인지적 상호작용이고 이 시스템은 자기 진화(self-evolving)하는 시스템이다.

현재의 닫힌 시스템으로서의 지배적 관리체제와 조직화 원리들이 잔존하는 한 모든 단위들의 행위는 변화되지 않은 채로 남아있게 된다. 그러나 시스템이 생존하기 위해서는 폐기학습(unlearning)과 재설계 과정을 거쳐야 한다. 폐기학습은 반복적이고 집합적인 2차 학습과정이다. 신성시되는 기본전제를 문제시할 수 있고 신성시되는 코드를 지울 수 있어야 한다는 것이다.

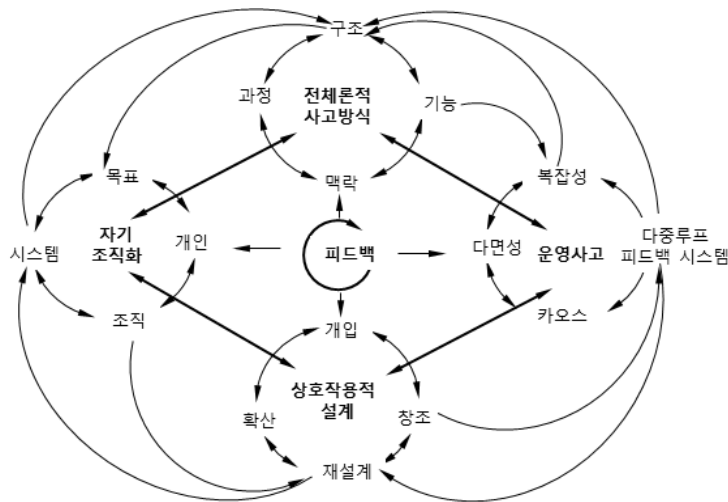
사람들의 생각하는 방식은 낡게 된다. 결과적으로 행위방식은 문제를 일으키는데 사람들이 생각하는 방식 때문에 그 문제를 잘 표현하지 못하게 된다(Richmond, 2001). 행위가 단순할 때, 연립방정식의 형태를 띌 수 있다. 복잡성에 따라 현상을 수학적으로 표상하는데 있어서의 어려움은 기하급수적으로 증가한다(Wolfram, 2002). 현상은 전통 수학으로 접근하기에 너무 복잡해서 단순 연산규칙을 적용할 수 없고 단순한 알고리즘을 반복함으로써 해결할 수도 없다는 것이다. 발현되는 특성들은 전체성의 특성이고, 부분들의 상호작용에 의한 결과이고 다이내믹한 과정의 결과이기 때문이다.

2. 시스템 방법론

상호작용행위에 의한 설계, 맥락의 반복, 구조, 기능, 과정 등은 강력한 다이내믹한 운영

사고(operational thinking)와 결합될 때, 그리고 자기 조직화의 시사점을 이해할 수 있는 방법론이 존재할 때, 비로소 복잡하고 카오틱한 시스템을 처리할 수 있다(Gharajedaghi, 2007). 이때 운영사고는 행위의 패턴을 발견하기 위하여 정신모델을 수립하고 시뮬레이션할 때 직면하는 어려움을 헤쳐 나가기 위한 독창적인 방법을 제공한다.

시스템사고는 전체를 볼 수 있는 능력을 말한다. 광범하게 퍼진 신념에 대하여 다학문적으로 접근하는 것이 시스템 접근법은 아니다. 전체적인 것에 대한 개별적 발견들을 종합할 수 있는 능력이 다양한 관점의 정보를 생성하는 것보다 훨씬 중요하다. 분석적 사고는 구조만 이해하면 시스템을 아는데 충분하다고 가정한다. 종합적 사고에서 기능은 전체를 보는 열쇠가 된다. 반면에 시스템이 다이내믹하다고 생각하는 사람(dynamic thinkers)들은 과정을 본다. 이들은 전체를 정의하고 또 전체를 이해하려고 한다. 동일한 현상에 대한 3가지 측면을 나타내는 구조, 기능, 과정 등을 전체적으로 파악하고자 한다. 구조는 구성요소와 이것들의 관계를 나타내고, 기능은 결과물을 나타낸다. 그리고 과정은 결과를 산출하는 행동의 다이내믹한 상호작용을 의미한다.



[그림 2] 조직에 대한 시스템사고

위의 그림에서 상호 관련된 변수들은 순환관계를 갖는다. 각각의 변수는 다른 변수들을 만들어내고 역으로 다른 변수들에 의해 각 변수들은 창조될 수 있다. 맨 처음의 변수는 관련이 없을 수도 있다. 다른 변수들 없이 존재할 수 있는 변수는 없기 때문이다. 동시에 다른 변수들의 관계 속에서 각각의 변수를 이해하는 데는 전체론적 시각이 무엇보다 중요하다.

카오스 이론에 따르면, 다중루프 비선형 피드백 시스템(multi-loop nonlinear feedback

system)은 현실의 실체에 대한 통합적인 부분들이라고 한다. 이러한 패턴을 발견해내기 위하여 시스템을 현재의 패턴과 연결하는 2차 기계(second order Machine)를 파악하는 것이 아주 중요하다(Gharajedaghi,2007).

상호 작용적 설계는 왜곡된 공유이미지를 대체하기 위한 것이다. 시스템의 행위패턴을 기대한 대로 변화시키기 위한 가장 효과적인 조직 학습도구이다. 조직학습과 관련하여 시스템 사고 및 다이내믹 프로세스의 관점에서 보면, 시스템의 구성요소(변수)들은 상호작용하는데, 이 같은 행위는 다른 행위에 영향을 미친다. 따라서 시스템구축의 충분조건은 구성요소들이 서로 상호 작용하고 조직화할 때이다. 시스템의 미시수준에서의 행동은 거시수준을 관리하는데 효과적이지 않다. 왜냐하면 미시수준과 거시 수준 간에 선형적 관계가 존재하지 않기 때문이다. 한 가지 방법은 적합한 비선형모델을 사용하여 구성요소와 상호작용모두를, 피드백과정을 포함한 전체적 시각에서 바라보는 것이다.

조직에 치명적인 문제는 늘 혼돈적인 양상을 띤다. 이것은 계속하여 문제 있는 패턴을 만들어낸다. 혼돈상태는 해소될 수는 있다. 그 시스템을 재설계하는 것이고 조직의 2차 기계를 해체하는 것이다. 당연히 설계는 전체론적 관점에서 이루어져야 한다. 반복적인 구조, 기능, 과정 등을 모두 보아야 한다. 단순규칙을 적용한 반복적 과정은 더 복잡한 문제를 야기할 뿐이다.

Meadows(2001)에 의하면, 자기 조직화하는 비선형적인 피드백 시스템은 본래 예측이 불가능하다. 통제될 수는 없지만, 재설계는 가능할 수 있다. 자기 조직화 시스템을 건드리기에 앞서 그 시스템이 어떻게 행위하는가를 살펴보아야 한다. 어떻게 학습하는가를 면밀히 확인하여야 한다. 그리고 정태적 분석이 아닌 다이내믹한 사고방식으로 접근하는 것이 무엇보다 중요하다.

III. 조직학습에 관한 정보처리적 관점

1. 의사결정과 학습

문제해결은 인지능력(cognition)의 함수라는 전제에서 인간은 다양한 자극을 지각, 해석하고 표상하며, 기호나 언어로 처리하고 또 기억하고 인출하며 선택 판단하고 결정하는 시스템이다.(Simon,1977; March & Simon,1993). 인간은 상징을 조작하는 시스템인 동시에 다양한 정보를 처리하는 정보처리시스템이기 때문에, 문제해결과정에 철학, 인공과학, 컴퓨터공학, 신경과학, 언어학 등이 융·통합되는 학제적 교류는 필수적이다.

Simon은 컴퓨터시뮬레이션을 통해 인간의 문제해결과정을 모사하게 된다. 그에게 컴퓨터는 은유 이상이었으며, 하드웨어로서의 컴퓨터보다 더 중요했던 것은 정보처리시스템이라는 새로운 개념과 그러한 시스템을 묘사하는 새로운 형식과 언어였다. 따라서 그의 기본 관점은 프로그램된 컴퓨터와 인간문제해결자가 모두 같은 정보처리시스템 속(屬)에 속한다는 것이고, 이때 컴퓨터는 뒤로 물러나고 인간행동에 적합한 정보처리시스템이 등장한다는 것이다.(D.Kahneman, P.Slovic & A.Tversky,1982:494, 안서원, 2006:183)

무합리적(non-rational)이면서 오히려 비합리적이기 까지 한 조직의 의사결정과정은 Cohen, March & Olsen(1972), Hedberg et al.(1976), March(1981), March and Olsen(1976), 그리고 Shapira(2002) 등에 의해 쓰레기통 모델, 조직화된 무정부로서의 조직, 시소, 캠핑 그라운드 등으로 묘사되어, 조직이 정보를 어떻게 처리하는가에 대한 무작위적 조직행태들을 더욱 극명하게 보여주었다.

Simon의 시각에서 보면 인간의 제약된 합리성이 조직의 구조와 기능수행, 운영절차 등에 제도화되어 있다. 의사결정과정을 관리 가능한 것으로 만들기 위해서 쪼개서 단순화하고 일상적인 것으로 만들어 한계를 짓는, 일종의 제도화된 두뇌가 바로 조직이다. 조직 내부의 다양한 직무와 부서들이 단순히 작업행위의 구조만을 규정하는 것이 아니라, 조직의 정보처리 및 일상적인 운영방식에 영향을 미치는 관심, 정보, 해석 및 문제해결구조도 동시에 만들어내고 있는 것이다(Morgan, 2006).

조직의 메모리는 축적된 프로그램, 루틴의 집합체이다. 현재의 프로그램의 수정과 프로그램 디버깅을 통해서 사람들은 이미 축적해 놓은 지식과 기능의 내부적 코드, 내적 표상을 학습할 수 있다. 인간 두뇌 혹은 거대 시분할 컴퓨팅 시스템의 메모리에 지속적인 수정과 프로그램 개선을 불러일으킬 수 있는 유일한 방법은 학습절차에 의하는 것이다(Simon, 1980:11).

조직학습은 조직의 경험에 따른 조직지식의 변화이다. 명시적이고 암묵적인 조직인지(organizational cognition), 행태 등의 변화를 의미한다. 지식은 다양한 행위 레파토리, 루틴, 기억시스템에 내재되어서 단순히 저장될 뿐 만 아니라 그 처리과정을 아는 것 둘 다를 포함한다. 또한 조직지식은 조직구성원들의 인지, 조직운영절차나 루틴, 프로그램에 담겨있는 지식, 조직의 경험, 조직의 메모리, 지식획득 및 창조와 상호 연관된다(Gherardi,S. 2006, Huff & Jenkins,2002, Weber & Camerer, 2003, Argote,L., Miron-Spektor,E., 2009).

조직경험은 조직, 내용, 공간, 임시적 차원으로 구분할 수 있다(Argote & Todorova, 2007). 경험의 가장 근본적인 차원은 중심 조직단위가 직접적으로 획득하였는가 아니면 다른 단위들로부터 얻은 것이냐 이다. 후자의 경험유형은 Bandura(1977)의 대리학습 혹은 지식전파(Argote & Ingram, 2000)를 언급한다. 경험의 내용적 차원은 과업 혹은 조직구성원과

관련하여 획득될 수 있는 것이다. 경험 속에는 과업수행에 성공한 단위와 실패한 단위 모두가 담기게 된다(Kim, Kim, & Miner, 2009).

2. 조직화와 조직학습

K.Weick(1979)의 조직화과정(organizing)은 정보 처리적 관점에서 조직의 학습과정으로 이해할 수 있다. 그는 조직화의 과정들을 자연도태의 과정과 유사하다면서, 생태적 변화(ecological change), 설정(enactment), 선택(selection), 보유(retention) 등 네 가지 요소로 구성된다고 본다(K.Weick, 1979:130, 배병룡, 김동환, 1990)³⁾.

생태환경은 설정 가능한 환경(enactable environment), 즉 의미부여를 위한 원재료를 제공한다. 현상학적 개체들인 것이다. 여기에 의미를 부여할 때 비로소 경험이 된다. 이미 설정된 환경 속에 내재되어있는 과거의 경험이 의미부여를 위한 충분한 재료를 제공하는 경우를 제외하고 생태적 변화는 원재료의 원천이 된다. 설정과정은 생태 변화와 연관되면서 다양성을 띠는 원재료를 제공할 뿐이다. 이 원재료들을 포착하거나 무시하는 것은 선택과정을 통해서 이루어진다(K.Weick, 1979:131).

선택은 다면성(equivocality)을 감소시키기 위해서 설정된 다면적 장면에서 다양한 구조를 부여하는 것이다. 이렇게 부여된 구조는 서로 연결된 인과지도의 형태를 띠는데 이 인과지도는 과거 경험으로부터 구축된 것이다. 과거 의미 있는 것으로 입증된 이러한 인과지도는 현재의 퍼즐과 같은 복잡한 장면에서 접하면 합당한 해석을 제공하거나, 아니면 더 혼란에 빠뜨릴 수도 있다. 인과지도는 의미를 부여할 수 있거나 혹은 그렇지 않은 장면들을 나타내주는 템플릿과도 같다.

조직은 보유과정을 통하여 의미부여에 성공하였던 결과, 설정된 환경이라 불리는 결과들을 비교적 단순하게 저장한다. 설정된 환경은 과거에 다면적 장면이었던 것을 연결하여 요약한 것이고, 명확하게 분류해 놓은 것이다. 어떠한 것에 관해 다면성이 존재하는지를 알아 보기 위한 코드북인 것이다.

K.Weick(1979)에게서 이 같은 4가지 요소로 구성된 것이 조직화의 요소이다. 생태적 변화와 설정은 인과 관계적으로 일탈-확대 순환으로 연결되어 있고, 설정은 직접적인 인과관계로 선택과 연결되어 있다. 설정의 범위가 선택활동의 범위에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 의미한다. 마찬가지로 선택은 보유에 직접적으로 영향을 미치는데, 선택활동의 양이 증가하면 보유활동의 양도 증가시키기 때문에 그러하다. 선택과정도 설정과정에 영향을 미칠 수 있다. 이미 축적된 보유내용에 의해 설정은 달라질 수 있고, 기존의 규칙에 의해

3) K.Weick의 저작을 다시 읽는데, 배병룡, 김동환(역)(1990), 『조직화이론』을 많은 부분 대조 및 참조하였다.

설정과정을 들여다 볼 수 있다. 보우는 선택과 설정 두 과정 모두에 영향을 미친다. 이러한 과정은 직접적이거나 아니면 역방향일 수도 있다. 이는 사람이 과거의 경험을 믿는가, 아니면 믿지 않는가에 달려있다. 따라서 조직구성원들이 과거 경험에 대하여 양면적 입장을 취하지 않는다면 조직화과정은 불안정에 빠지게 될 것이고 조직은 일탈-확대의 순환에 빠지게 된다. 조직구성원과 조직이 신뢰와 불신을 동시에 지닐 때 조직은 안정화된다.

이후 Daft & Weick(1984)은 조직학습과정을 구체적으로 탐색(scanning), 해석, 보유 등의 과정으로 이루어진다고 하였다. 탐색이란 설정과 마찬가지로 조직 환경의 생태적 변화를 탐지하는 과정이고, 사건이나 다양한 환경적 요소들을 의미·무의미지우는 것은 해석을 의미한다. 흔히 인과관계적 연결을 시도하는 것이지만, 의미망, 맥락, 유추, 은유, 상징화 등도 동원된다. 보우는 이러한 과정을 통하여 생성된 지식을 보유하고, 조직지식의 변화를 일으키는 과정이다.

3. 정보처리과정과 조직학습

행태적 관점(March & Olsen, 1979)에서 어떠한 개체라도 정보처리과정을 통하여 행위를 변화시킨다면 학습을 하는 것이다. 개체는 인간일 수도, 인간 혹은 동물, 집단, 조직, 산업체, 사회일 수도 있다. 정보처리는 4가지로 구성된다고 할 수 있다. 지식습득(knowledge acquisition), 정보확산(information distribution), 정보해석(information interpretation), 조직메모리(organization memory) 등이 통합적으로 연결된 것이다(Huber, 1991). 개체가 조직일 경우, 이 과정은 때로 더욱 기계적이고 통상 기호 과정(logistical process)인 것으로 보여질 수 있다(Huber, 1991). 조직행동의 대부분은 정보나 지식의 습득에 초점을 맞춘다. 예를 들어 시장조사, 연구 및 개발 행동, 성과평가, 경쟁 상품의 분석 등은 조직의 정보행태이다.

탐색을 통한 조직의 정보획득은 3가지 형태를 띤다. 탐색(scanning), 초점탐색, 성과모니터링 등이다. 탐색은 조직 외부환경에 대한 광범한 센싱을 의미한다. 초점탐색은 조직구성원이나 단위가 실제적 혹은 예견된 문제나 기회에 대응하기 위하여 조직의 내·외부 환경을 특정하여 탐색하는 것이다. 미리 설정된 목표를 달성했는가 혹은 이해당사자의 요구조건 등을 만족시켰느냐의 관점에서 조직의 효과성을 폭넓게 탐지하는 것이다(Huber, 1991).

정보 확산은 조직학습의 출현과 너비를 결정한다. 정보 확산은 조직학습의 토대가 된다. 흔히 조직은 그들이 아는 것을 잘 알지 못한다. 일상적으로 정보를 분류하고 저장하는 조직시스템 부서를 제외하고, 조직은 조직의 정보가 어디 있는지를 찾아내는데 아주 취약한 시스템이다. 정보가 조직에 광범하게 확산될 때, 더 다양화된 정보원천이 존재하기 때문에 정보검색이 용이해지고 조직은 더 잘 학습할 수 있을 것이다.

조직의 정보는 해석되어야 한다. Daft and Weick(1984)에게 해석은 정보에 의미를 부여하는 과정이고, 사건을 번역하는 과정, 공유된 이해와 개념적 도식을 개발하는 과정이다. 모든 조직단위들이 특정 정보에 대해 공통된 해석을 한다면, 혹은 모든 조직단위들이 서로 다르게 정보를 해석한다면 조직학습은 발생할까? 즉, 정보의 공통성이나 상이성의 차원에서 조직학습이 정의되어야 하는가? Huber(1991)는 더욱 더 많은 해석이 존재할 때, 더 많은 조직학습이 일어난다고 한다. 왜냐하면 그러한 다양한 해석이 조직행위를 변화시킬 수 있기 때문이다. 또한 더 많은 조직단위들이 다른 단위들의 해석을 이해하면 조직행위의 범위를 넓혀 조직학습은 활성화된다.

부정확한 학습과 불완전한 정보의 인출과 관련된 요소들(Kahneman, Slovic, and Tversky, 1982)은 취약한 인간메모리 시스템을 잘 보여주지만, 빈약한 조직메모리의 문제는 더 복잡할 수 있다. 조직지식의 대부분은 표준운영절차(SOP), 루틴, 스크립트 등에 저장된다(Feldman, 1989). Mintzberg(1975)에 의하면 관리자들은 소프트 정보를 일상적으로 획득하고 머릿 속에만 저장한다고 한다. 따라서 조직이 학습한 것의 대부분은 조직구성원의 머릿 속에만 저장될 수 있다.

최근의 정보처리적 관점에서의 조직학습 또 다른 논의들은 조직의 학습과정을 3개 하위과정으로 구별한다. 지식의 창조, 지식보유, 지식전이 등이다. 이 3개의 과정은 서로 관련되어 있는데 예를 들어 새로운 지식은 지식의 전이를 통해서 창조될 수 있기 때문이다(Miller, Fern & Cardinal, 2007).

지식의 창조는 어떤 단위가 새로운 지식을 만들어낼 때 발생한다. 경험이 창조성에 미치는 영향에 관한 연구는 지식창조를 조직학습의 하위과정으로 이해하는 시각에 담겨있다. 경험이 증가할수록 탐색할 수 있는 잠재적인 경로의 수와 잠재적인 새로운 지식조합의 수가 증가한다(Rietzchel, Nijstad & Stroebe, 2007). 동시에 과거의 경험은 창조적 사고를 저해할 수도 있는데, 조직은 흔히 문제를 해결할 때 과거와 유사한 전략이나 휴리스틱스를 이용하려는 경향이 있기 때문이다(Audia & Goncalo, 2007, Argote, L., Miron-Spektor, E., 2009).

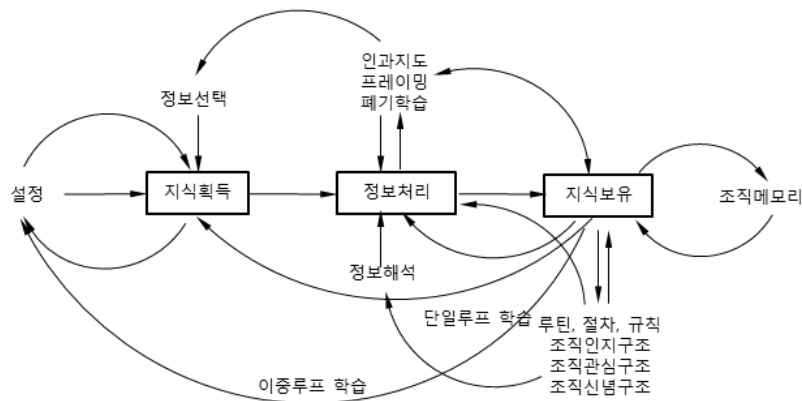
경험과 창조 혹은 혁신 간에는 비선형관계가 있다고 한다. 경험이 증가하면 창조와 혁신은 어느 지점까지는 증가하지만 그 다음에는 감소하면서 경험의 수준으로 되돌아온다는 것이다(Hirst, Khippenberg & Zhou, 2009). 또 경험의 유형에 따라 창조성은 달라진다. 직접적이나 간접적이나(Gino, Miron-Spektor & Todorova, 2010), 성공 혹은 실패냐, 이질적 혹은 동질적이나, 깊은 경험이나 아니면 다양한 경험이나 등 경험이 어떠한 유형이나에 따라서 창조성은 달라진다는 것이다.

지식보유(knowledge retention)는 조직메모리 속에 있는 지식의 저장과 흐름에 관련된다. 조직의 메모리가 조직성과에 어떻게 영향을 미치는가, 또 조직은 조직메모리 속의 지식을

어떻게 재활용하는가 등이 중심 주제이다. 조직은 조직이 학습한 것을 언제 잊게 되는가, 조직학습을 통해서 획득한 지식이 어느 정도 지속되는가, 지식은 진부화되는가 혹은 가치가 떨어지는가 등이 자주 논의되었다. 지식이 내장되는 다양한 저장소인 조직메모리는 조직구성원들, 도구, 과업, 네트워크 등에 내장된 것으로 정의된다. 지식 저장에 관한 논의는 구성원, 루틴 혹은 과업과 과업 간의 네트워크, 메모리처리 시스템, 구성원과 과업 간의 네트워크 등과 관련되어 이루어지고 있다.

지식전이에 대한 최근의 주제는 지식전이를 용이하게 하거나 혹은 저해하는 요인들을 파악하는데 있다. 인과적 모호성을 갖는 지식의 특성, 지식전이에 관련된 단위, 전문가적 지식, 유사성, 지식의 위치, 단위들 간의 관련성 등이 주제였다. 1990년대의 지식전이가 인지적 사회적 요인을 강조했지만, 최근의 연구는 지식전이의 예측변수인 동기부여 요인, 정서적 요인 등을 강조하는 경향이 있다. 지식전이와 관련하여 조직 내 지식의 전이를 가능하게 하는 것과 방해하는 것 간의 긴장을 어떻게 관리하느냐도 관심이었다.

이상의 논의를 근거로 조직의 지식과 관련된 학습과정을 시스템 사고로 도해하면 다음과 같다.



[그림 3] 조직의 정보처리 및 학습과정

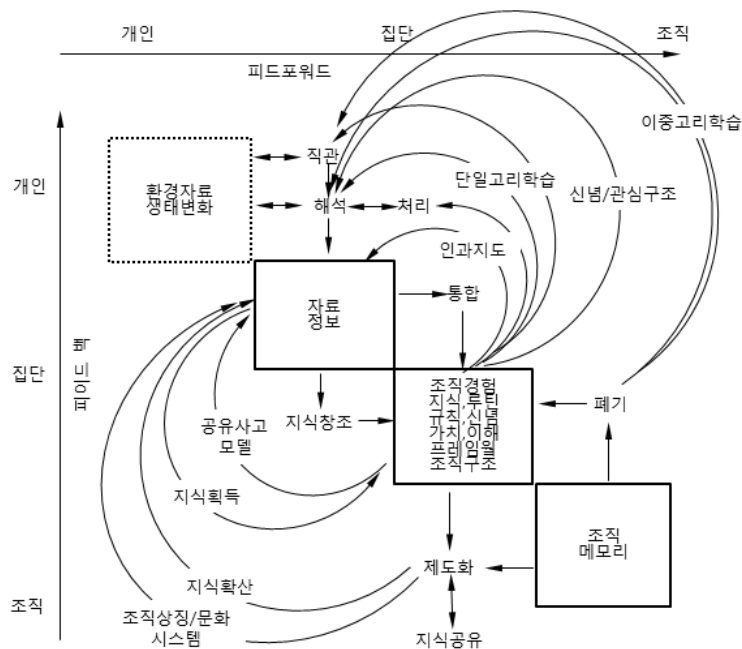
4. 정보처리적 관점의 조직학습 모델

정보처리적 관점들은 조직의 정보처리과정, 조직인지, 조직지능, 조직해석, 조직메모리를 중요시한다⁴⁾. 이러한 요소들은 조직지식과 정보, 그리고 그러한 정보를 획득하고 저장, 탐

4) 조직학습을 정보처리적인 관점과 변화로서의 학습관점(transformative learning)으로 구분하면(Kegan, 2000), 전자는 조직현상을 더욱 학습하도록 정신모델을 적합시키는 것을 말하는 것이고, 후자는 정신모델을 변화시키는 것으로 이해할 수 있다. 여기서 정신모델은 사람들에게 가치와 전제를 만들어주는 신

색, 인출하는 과정을 정의하기 위하여 사용하는 편의적 은유(Metaphor)에 불과할 수도 있다. 그러나 Daft and Weick(1984)에 의하면, 조직은 자료를 얻기 위하여 환경을 탐색하고 이러한 자료에 의미를 부여하며 정보를 수집하게 된다. 정보는 사실 상 의사소통이 가능한 형태의 지식이다. 그리고 소프트 정보란 암묵적 지식, 신념구조, 통찰력, 판단능력 등과 관련된 지식을 말한다.

조직학습은 피드포워드와 피드백과정으로 이루어진 다차원적 다이내믹과정이다. 개인, 집단, 조직 수준에서 발생하고, 직관(intuition), 해석과정, 통합, 제도화과정 등을 포함한다. 직관은 개인수준에서 일어나는 피드포워드과정이다. 직관은 관심있는 사건에 대한 최초의 짐작으로 패턴인식, 직접적 파악 등이 이 과정에 활용된다. 해석과정은 이해모델, 의미부여, 공유된 정신모델 등을 구축하는 것이다. 해석과정은 직관에 뒤이어 일어나고 개인수준에 시작하여 조직수준으로 확대된다. 정신모델(정보를 조직화하는 프레임워크, 지식구조 등)을 갱신하기도 한다. 통합은 집단과정으로서 공유된 이해가 조정된 행동으로 번역되는 과정이다. 제도화 과정은 조직수준에서 학습이 루틴, 규칙, 절차, 인프라구조, 조직 코드에 내면화 되는 과정이다(Heorhidi Venture, K.L., and Conbere, 2014).



[그림 4] 조직학습과정

념의 집합체들이다. 정신모델과 신념시스템은 정보처리적 관점에서 동일한 개념이다(Heorhidi Venture, K.L., and Conbere, 2014).

지금까지 정보처리적 관점에서 조직학습을 논의하였는데, 특히 정보처리, 인지, 조직의 지식관리, 인지와 행위간의 연결 관계 등이 중심이었다. 문제해결 및 의사결정을 조직학습 과정과 동일시하였고, 지식관리과정, 조직화과정을 그리고 정보처리적 관점에서 조직학습에 영향을 미치는 다양한 요인들을 살펴보았다. 이를 종합하여 도해하면 [그림 4]와 같다.

IV. 행위이론적 조직학습

1. 행위 이론적 조직학습

개인이나 조직의 행위이론을 통하여 조직학습을 조망할 수 있다(Argyris,1978). 사람들은 다양한 상황에서 어떻게 행동할 것인가에 대한 정신지도(mental map)를 갖고 있다. 사람들이 행위를 설계하거나 실현하고자 할 때 사용하는 지배변수, 가치, 이론, 신념, 개념, 규칙, 태도, 루틴, 정책, 실무, 규범 등으로 채워져 있다. 정신지도는 개인의 이미지와 공공의 인과지도로 만들어진 인지적 인공물이다(Heorhidi Venture, K.L., and Conbere, 2014). 그런데 사람들은 그들이 사용하는 정신지도나 혹은 이론들을 잘 모르는 경우가 더 많다(Argyris,1980).

조직도 지능시스템을 갖는다. 따라서 인지체계, 처리장치, 기억장치, 조직메모리 등을 갖고 피드포워드, 피드백 과정을 통하여 조직은 학습한다. 개인이 퍼스널리티, 태도, 문제해결방식, 사고구조, 신념 등을 갖듯이 조직은 행위이론으로서의 독특한 세계관, 이데올로기, 신화, 상징 등을 창조해낸다. 조직행위의 레파토리가 되는 표준운영절차(SOP), 조직의 전통과 규범의 원천이 되는 관습, 상징, 은유, 조직의 위대한 성공담 등은 조직의 행위패턴을 지속하게 해주고, 동시에 조직메모리에 저장된다. 사람들은 다양한 상황에서 어떻게 행동할 것인가에 대한 정신지도(mental map)를 갖는데 이는 메모리에 저장된 것이다. 조직도 마찬가지다.

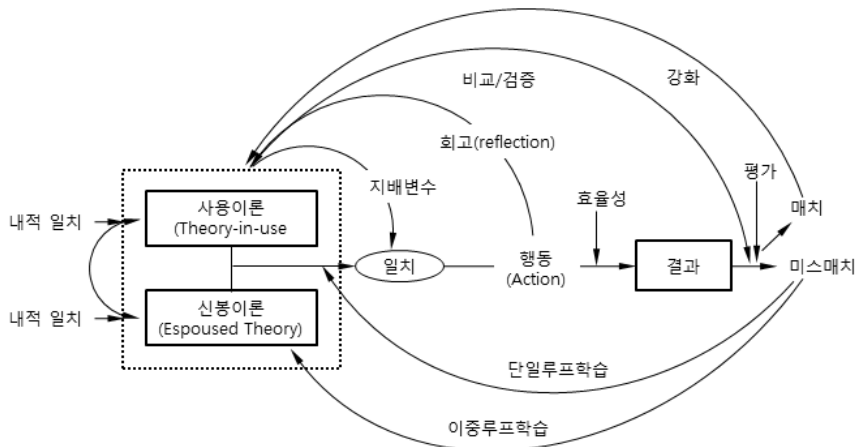
조직은 두 개의 행위이론을 갖는다. 사용이론(theory-in-use)과 신봉이론(the espoused theory)이다. 실무자 혹은 관리자로서 사람들이 행동하는 것에 암묵적인 그러한 이론과 다른 사람에게 우리의 행위를 말하고자 할 때 근거하는 이론이다. 전자를 사용이론이라 부르는데 이것은 실제 행태를 지배하고 암묵적인 것이 특징이다. 사용이론은 자신, 타인, 환경에 대한 가정들로 이루어져 있다.

조직이나 조직구성원의 행위를 구속하고 지배하는 것은 사용이론이다. 실제적인 행위를 산출하는데 사용하는 이론이다. 개인들의 활동을 통해서 지속적으로 누적되는 사용이론은

개인의 이미지와 인과지도, 공공지도에 코딩되고 한편으로 변화되고, 수정되고, 폐기된다. 이것이 학습과정이다. 사람들은 기대(사용이론)와 행동결과가 불일치하게 되면, 그들은 이 이미지와 인지지도를 수정하여 반응한다. 즉 사용이론에서 오차를 탐색하고 수정하게 된다.

반면 사람들이 행하고 있는 것을 전달하는데 사용하는 이론은 신봉이론이다. 어떤 사람이 그는 특정 상황에서 어떻게 행동할 것인가를 물었을 때, 그가 통상 하는 대답이 그 상황에 대한 그의 신봉이론이다. 그가 마음속으로 굳게 지지하고 있는 행위이론이다. 타인과 의사소통하는 경우 사용하는 행위이론이다. 신봉이론은 사용이론과 일치할 수도 불일치할 수도 있다. 그리고 사람들은 불일치성을 알 수도 있고 모를 수도 있다.

신봉이론과 사용이론 간의 관계를 도해하면 다음과 같다. 이는 Argyris & Schon(1974)의 모델을 시스템사고에 입각하여 다이내믹하게 재구성한 것이다.



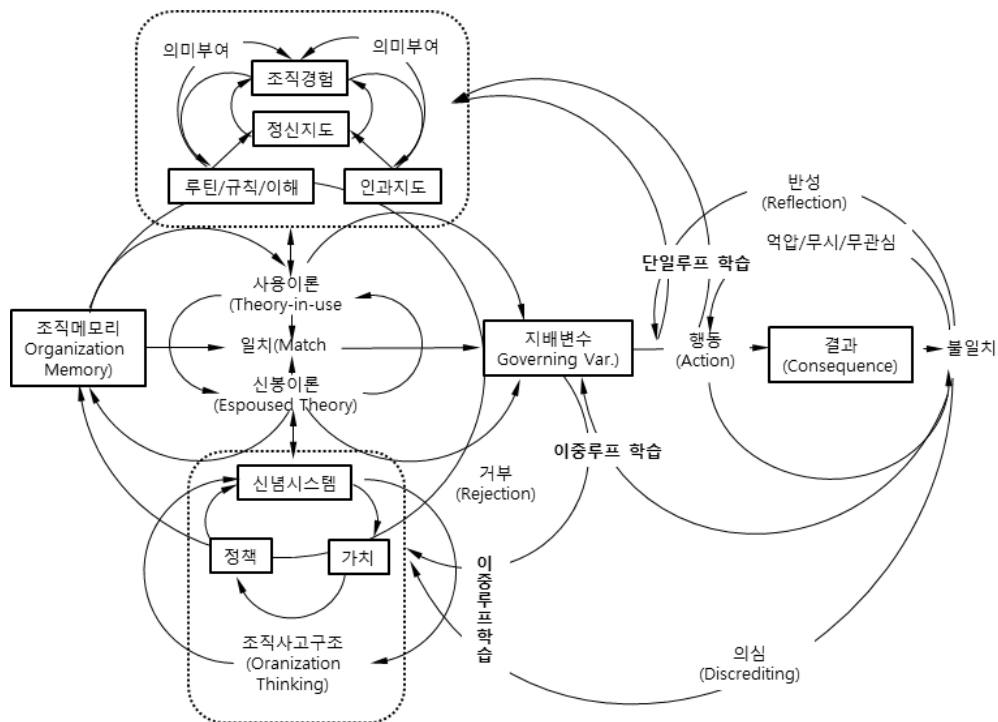
[그림 5] 사용이론과 신봉이론의 다이내믹프로세스

내적 일치는 자기모순이 없는 상태, 즉 행위자 자신, 타인, 행동상황에 대한 가정과 관련된 이론의 지배변수와의 일치정도를 의미한다. 일치는 신봉이론과 사용이론 간의 일치를 말하는데 두 이론이 상충되지 않고 같은 방향으로 움직이는 것이다. 행위가 사용이론의 지배변수를 만족시키는 경우, 사용이론은 행위에 대하여 효율적인 것이 된다. 활동의 결과, 즉, 기대한 결과를 발생시켰느냐를 검증하는 것은 비교(검증가능성)이다. 기대한 결과가 일어나지 않으면 사람들은 사용이론을 의심하게 된다. 이것이 조직차원에서의 단일루프학습이다. 어떤 경우 지배변수와 신봉이론 자체도 의심하게 되는데 이때 발생할 수 있는 학습이 이중루프학습이다(음의 피이드 루프). 그러나 기대한 결과와 사용이론 및 신봉이론이 만족할 만하게 근사하면 행위이론의 루프는 강화(정적 강화 피이드 백)된다.

대부분 사람들은 자신의 사용이론을 잘 모를 뿐 만 아니라, 신봉이론과 사용이론 간의 차이를 인식하지 못할 수도 있다. 사람들의 행위는 대부분 자동적(automatic)이기 때문이다. 이를 기술적(technical) 행위라고도 하는데, 의식적인 노력없이 과거의 방식대로, 혹은 루틴대로 행동하는 것이다. 사람들이 조직의 다양한 지배변수, 프로그램, 인과지도 등을 내면화하는 경우 발생한다. 사용이론에 주의(attention)를 기울이지도 회고(reflection)하지도 않기 때문에 야기되는 행위이다. 이중 회로적 쟁점(double-loop issues)에 대한 무관심, 무지, 무시이고, 흔히 개인이나 조직의 즉각적 회고(on-line reflection)가 결여된 반응의 자동성(automaticity of the response)이다.

2. 단일루프 학습 이중루프학습

단일루프 학습은 학습과정에서 조직의 현행 사용이론, 루틴, 절차 등에 입각하여 오차를 탐색·발견하고 수정하려는 것이다. 조직의 안정성을 해치지 않으면서 사용이론에 의하여 구축된 조직시스템을 가능한 한 유지하려고 하는 행위이다. 이 경우 조직은 조직 전략 및 가설을 수정해야 하고 이렇게 수정된 조직전략 및 가설과 행동결과를 연결하는 단일 피이



[그림 6] 단일회로학습과 이중루프학습의 다이내믹 프로세스

드백 루프가 있을 수 있다. 이러한 피이드백 과정에 의해서 일어나는 학습이 단일루프 학습(single-loop learning)이다(Argyris, 1976).

사람들은 행위와 의도 간의 불일치가 발생하면 자신들의 기본적 가치관이나 가정을 변경시킴이 없이 그 불일치를 감소시키려고 한다. 관리자가 과업 팀을 세부적으로 관리하여 효율성을 높이고자 하는데 이 전략이 성공하지 못한다면, 해결방법은 세부관리가 효과적이라는 관리자의 믿음을 변화시켜야 한다(Heoridai, venture and Conbere, 2014). 사람들이 행위와 의도의 불일치를 파악하고 그들의 근본적인 가치를 변화시킴으로써 학습하고자 할 때, 이중루프학습(double-loop learning)이 발생한다. 이를 보이면 [그림 6]과 같다. 물론 Argyris (1976)의 논의 근거로 이를 다이내믹하게 표현한 것이다.

사람들이 문제에 직면하면, 그들의 행위를 반성하고 그 행위를 일으킨 근본적인 가정을 확인하고 의문을 제기하는 과정에서 이전에 암묵적이거나 의심받지 않았던 근본가정들이 노출된다. 이때 사람들은 문제를 일으킨 전체 신념시스템에 대한 반성을 통한 학습을 하게 된다. K.Weick(1979)이 말하는 의심(discrediting) 혹은 성찰(reflection)에 상응한다. 흔히 조직이나 개인의 근본가정은 선형적인 인과지도의 형태로 저장되는데, 학습은 이러한 선형적 연결 관계를 변화시키는 것이다. 인과방향을 뒤바꿈, 연결 부호의 변경, 인과변수의 분리, 관계의 제거, 변수의 분해, 연결 관계의 이완, 곡선 형태로 인과관계의 인지 등이 이때 활용될 수 있다(Weick, K,1979:83-85).

Argyris and Schon(1996)은 이중회로학습을 위하여 필요한 3가지 조건을 제시한다. 타당한 정보를 사용하는 것이 중요하다는 신념, 반드시 자유롭고 정보에 입각하여 선택이 이루어져야 한다는 신념, 의사결정에 대한 내적인 몰입과 지속적인 피이드백(모니터링)이 중요하다는 신념 등이다.

흔히 조직은 조직구성원들이 조직의 정책이나 목표, 최고 관리층 등에 대해서 따지지 못하도록 하는 규범(norms)을 만든다. 이러한 규범이 지켜지려면, “조직규범에 공개적으로 맞대드는 것은 있을 수 없으며 조직구성원으로 하여금 조직의 정책이나 목표를 문제시하지 하지 않도록” 하는 또 다른 규범이 필요하게 된다. 달리 말하여 최초의 규범을 지키기 위하여 오차에 관한 많은 정보들이 은폐되고, 또 그것이 조직에 내면화되면 이중루프학습은 저해된다. 토론해야 할 것들을 토론 불가능하게 만드는 것이다(Argyris, 1980). 토론할 수 없는 것들을 더 토론할 수 없게 만드는 것이다.

V. 규범적·처방적 차원의 조직학습

조직학습 논의가 규범적·처방적으로 논의되면서 학습조직(learning organization)이라는 용어가 본격화된 것은 Senge(1990)의 논의에서 출발한다. 1980년대의 기업문화 패러다임과 그 후 비즈니스 리엔지니어링과 관련된 연구가 활성화되는 가운데 1990년대 들어 학습조직이라는 비전이 제안되면서(박광량, 손태원, 1996), 시스템사고를 도입한 Senge(1990, 2006)는 조직을 살아있는 시스템으로 보고 조직학습을 보편화시킨다.

그의 제 5수준을 통한 학습조직 논의는 기왕의 조직학습 논의들과의 연계성은 명확하지 않지만(Shipton 2006) 조직학습 연구가 다양한 분야에서 파편적으로 이루어지는 계기가 되었다. 조직학습은 무엇을 의미하는지에 대한 원초적 문제제기가 있는가 하면 다양한 아이디어를 통한 조직학습논의는 장래 어떻게 이루어져야 할지에 대해서도 견해들이 다양하지만(Shipton, 2006), 그럼에도 불구하고 Senge의 『학습조직의 5가지 수준』은 조직현장에서 학습조직을 구축하는데 유용한 지침과 도구, 그 과정에서 얻은 교훈 및 시사점으로 구성되어 있다(박광량, 손태원, 1996).

Senge(2006)는 규범적·처방적 차원에서 조직맥락 내에서 개인들이 어떻게 학습해야 하는가 라는 개인학습에 초점을 맞추고 있다. 조직구성원들이 조직수준의 결과를 향상시키기 위하여 그들은 어떻게 변화하여야 하는가 라는 것과 그 학습과정에 주목하고 있는 것이다. 그러나 조직학습이 조직의 성과와 어떻게 관련되는지 여부는 아직까지 경험적으로 검증된 바 없다. 조직학습의 규범성과 처방성만을 주로 강조한 것이다.

1. 현대 조직의 지배적 관리체계

먼저 Senge(2006)는 현대 조직의 지배적 관리체계가 조직학습을 촉발하는 계기가 되었다는 데서 출발한다. 현대의 관리체계가 사람들을 파괴시켰다는 것이 최초 논의의 출발점이다(2006). 사람들은 태어나면서 내재적 동기, 자존심, 존엄성, 학습에 대한 호기심, 학습의 즐거움 등을 갖게 된다. 그러나 최고의 할로윈복장에 대한 상, 학교의 성적 등과 같이 직무구성원, 팀, 부서 들은 서열화 되어 상벌체계를 구축한다. MBO, 장려금, 비즈니스 계획과 세부전략 등은 조직에 더 큰 손실을 초래했고, 조직의 무지와 알 수 없는 것을 더 가중시켰다는 것이다(Senge와 Dr. W.E. Deming과의 서신, Senge, 2006, xii).

5) 학습조직이란 모든 구성원들의 학습을 촉진하는 조직, 그리하여 조직과 조직의 상황이나 맥락을 변화시키려는 조직이라고 하면서, Senge(2006)는 조직과 조직구성원들의 비전을 실현하기 위하여 지속적으로 학습하면서 학습역량을 키워나가는 장이라고 한다.

Senge(2006)에 의하면 Deming은 TQM이나 TQ라는 용어를 사용하지 않았다고 한다. 도구와 기법에 대한 피상적 라벨에 불과하였고, 오히려 염두에 두었던 것은 단기 성과만을 추구하는 현재의 관리시스템을 변혁하는 것이었다. 이러한 변혁은 현재의 시스템에서는 찾아볼 수 없는 심층 지식(profound knowledge)을 필요로 한다. 심층지식의 끝가지에 불과한 공변이론(통계이론과 방법론)만이 TQM의 중심이 되었다는 것이다. 이 중의 핵심적인 요소는 Senge(2006)의 제 5수련의 근거가 되었다. 심층지식 시스템에 대한 이해와 지식이론은 정신 모델의 중요성에 반영되었고 심리학 특히 내재적 동기부여는 개인의 비전, 순수한 열망과 관련되었다. 이 같은 Deming의 심층지식은 Senge(2006)의 5가지 학습분과학을 구성하는데 가장 단순하면서도 폭넓게 사용된 것이었다.

Senge(2006)는 현재의 지배적 관리체계가 바탕을 이루고 있는 요소들이 무엇인가를 생각하고 토론하면서 Deming의 관점을 빌려 이를 몇 가지로 요약한다. 측정에 의한 관리시스템, 응중에 토대를 둔 문화, 성과/결과관리에만 치중, 정답과 오답의 명확한 분리, 획일적 관리체계, 예측가능성과 통제가능성의 강조, 과도한 경쟁과 불신의 야기 등이고 마지막으로 전체적 사고방식의 결여이다.

현대의 지배관리체계는 ‘전체를 잃어버린다(loss of whole)’는 것이다. 문제해결에서의 분석, 단편화, 단순화를 강조하고, 환원주의적 입장에서 전체를 설명하려고 한다는 것이다. 의사결정자가 문제를 다루는 시각은 분석적이고 부분적이다. 지식과 기능을 세분화하고 전문화시킴으로써 문제에 접근하는 시각도 단편적이고 부분적일 수밖에 없다. 그러나 사회구성요소들은 상호 독립적이 아니라 상호 연관되어 있고 서로 의존적이다. 의존성이나 상호연관성은 시간이 흐름에 따라 변화한다. 따라서 현실의 문제를 해결하기 위해서는 부분 상호간의 연관성 및 의존성을 이해하며 전체를 파악하는 것이 아주 중요해진다.

2. Senge의 5가지 학습수련

1) 시스템 사고(system thinking)

시스템사고는 지난 50년 걸쳐 개발해온 개념적 틀이고 지식의 체계이자 도구이다. 전체의 패턴을 더 선명하게 표상하고 그것을 효과적으로 변화시키는 방법이다(Senge, 1990, 2006). 단선적, 분석적 사고를 대체하는 시스템사고는 다음과 것을 특히 강조한다(Senge, 1990, 2006, 김도훈 외, 2001).

첫째, 문제요소들의 순환적 인과관계와 피드백 루프를 강조한다. 모든 인과관계는 시간과 장소에 따라 변화하여 결국에는 순환적 관계로 변환된다는 것이다. 또한 문제를 발생시키는 요인의 지배력은 시간에 따라 변한다. 마찬가지로 피드백 루프의 상대적 중요성도 시

시스템 내에서 시간과 맥락, 상황에 따라 늘 변화하여 일정하지 않다. 셋째, 전체론적 시각에서 문제의 요인을 찾아내려고 할 뿐만 아니라 어떻게 문제를 일으키는지도 파악하려고 한다. 넷째, 전체를 먼저 보고 부분들을 이해할 것을 강조한다. 분석적 사고와 전체적 사고를 조화하려는 것이다. 시스템 전체를 통찰하고, 구성요소들을 분석하여 부분들을 연결함으로써 결국 시스템 전체를 이해하려는 것이다.

시스템 다이나믹스는 구성요소들 간의 상호작용, 상호의존성을 밝혀주기 때문에 특정 요소를 독립적으로 설명하여 정답을 낼 수는 없다. 요소들 간의 행위는 바람직한 결과를 낼 수도 있지만, 거의 필연적으로 또 다른 문제를 탄생시킨다. 시스템사고는 선택한 행동의 파생적 결과들과 이들의 상쇄관계를 인식할 수 있도록 학습시켜준다는데 유리한 접근법이다(Senge, 1994, 2006; 박광량, 손태원, 1996).

시스템 사고에서 원인과 결과가 시간과 공간에 항상 긴밀하게 연결되어 있지는 않다. 문제에 대한 꼭 짜인 연결(tightly coupled)의 해결책보다는 근본적인 원인을 찾아내기 위하여 다양한 상호작용과 상호의존관계를 살펴보아야 한다. 따라서 시스템의 해결책을 제시하는데 필요한 시간의 지연을 반드시 고려하여야 한다.

2) 개인적 숙련(personal mastery)

사람이나 물리적 대상에 대하여 지배력을 갖게 될 때 이를 숙련이라고 한다. 개인적 숙련이 높은 수준에 도달한 사람은 자신에게 가장 영향을 미치고 있는 것이 무엇인지를 통찰하고 성찰할 수 있다. 따라서 개인적 숙련이란 비전을 명확히 하고, 힘을 집중시키며 인내심을 기르고 현실을 객관적으로 보도록 하는 훈련법이다(Senge, 2006; 손태원, 박광량, 1996; 안중호, 1996).

개인적 숙련은 개인을 지원·격려해 줄 수 있는 주변여건을 마련한 다음 개인들이 자율적으로 학습하도록 하게 하는 것이다. 조직구성원들의 내재적 동기를 유발하여 이것이 조직 학습으로 연결되도록 하는 것이다. 그러나 개인들이 개인적 숙련에 대한 관심을 갖고 있지만 조직 내에서 이를 어떻게 활성화시킬 수 있는가에 대한 아이디어가 없는 것이 현재의 지배적 관리체계이다.

개인적 학습은 개인의 비전과 현실에 대한 명확한 인식을 동시에 정심할 수 있도록 학습하는 것을 의미한다. 학습과정을 통하여 창조적 긴장이 고조되어 조직으로 전개될 수 있다. 이는 조직진보의 초석이 된다. 조직구성원들은 공유비전을 만들고 시스템사고로 인식의 틀을 전환함과 동시에 과거의 사유체계를 성찰하여 조직이 늘 창조적 긴장상태를 유지하도록 하는 것이 조직학습의 원천이 된다.

3) 정신모델(mental model)

정신모델이란 사람들이 세상을 이해하고 행동하는 방식에 영향을 미치는 뿌리 깊은 가정이나 일반화, 혹은 심상이나 이미지를 말한다. 오랫동안 지속된 행위패턴, 의식, 가치관, 전범, 행위 레파토리, 메모리, 인지시스템, 관심구조, 신념체계, 지식시스템, 사유체계 등등 개인의 행동에 영향을 미치는 모든 내면적 요소들이다. 사람들은 이 같은 정신모델이 존재하는지조차도 모를 수 있다. 이것이 개인의 행위와 깊숙이 연관되어 있는지는 더욱 모를 수 있다. 이는 통상 암묵적이고, 집단 무의식적이어서 쉽게 의식하지 못한다. 따라서 비판적으로 검증되거나 분석되지 않는다(Senge, 1994, 2006; 박광량, 손태원, 1996). 새로운 창조적 아이디어나 지식, 조직의 낯은 관행에 대하여 주의 집중적으로 통찰한다고 하더라도 이것이 실행에 옮겨지지 않거나 실패하는 이유는 정신모델과의 갈등 때문이다.

정신모델을 다루는 훈련은 거울을 내부로 돌리는 일, 즉 세상에 대한 내적 표상이 무엇 인지를 밝혀내고 그것을 의식의 표면으로 끌어올려 철저하게 분석하는 일로부터 시작한다. 자신의 생각을 효과적으로 표현하여 타인과 소통하고 학습적 대화를 나누는 능력을 키우는 것도 이 과정에 포함된다.

4) 공유비전(Shared vision)

조직전체에 배어있는, 조직구성원들이 깊은 공감대를 형성하고 있는 목표, 가치, 사명 등을 일컬어 공유비전이라고 한다. 조직의 공유비전이 최고층이나 리더 위주로 만들어지거나 모든 사람들을 일시적으로 흥분시키는 위기를 중심으로 만들어지는 경우, 그 위기가 해소 되면 공유비전은 자동적으로 바람처럼 사라져버린다. 그리고 그 경험은 후일 제약조건으로 작용한다.

사람의 열망과 정열을 불러일으키는 공유비전은 우연히 생겨나는 것이 아니고 시간과 배려와 전략을 필요로 한다. 공유비전을 구축하기 위한 수련은 조직구성원들이 왜 그러해야 하고 어떻게 더 큰 세상으로 나가야 하는가라는 공동의 비전, 목적, 가치체계 등을 천명하는 끊임없는 과정의 연속이라고 볼 수 있다.

공유비전을 실행할 때, 강제적·당위적 순응을 내세우기 보다는 순수한 몰입과 동참이 일어나도록 하여야 한다. 관리 층이나 리더가 비전을 가질 것을 명령하거나 강제한다면 오히려 역효과가 난다. 리더는 공감을 불러일으킬 수 있는 공유된 미래에 대한 그림을 제시하고 자율적인 비판과 토론, 참여 등을 통해서 공감을 불러일으키는 비전으로 완성하여야 한다.

새로운 목표에 대한 관심, 사회적 정당성을 갖는 목표, 조직구성원의 의지, 목표를 내면

화시키도록 하는 지속적인 학습, 열려진 마음과 진정한 배려 등이 잘 섞여 통합될 때, 조직 구성원들은 공유비전을 더욱 공감하게 되고 내면화시키게 된다.

5) 팀학습

팀 학습은 팀 구축처럼 팀 구성원의 전문지식과 재능을 향상시키거나 장애나 격의 없는 의사소통을 강조하는 것만이 아니다. 단순한 합의(agreement)가 아닌 합심(alignment)이 팀 학습의 요체이다. 합심은 ‘전체로서 함께 기능한다’는 의미이다. 팀의 합심을 이끌어낸다는 것은 팀이 총체적인 방법으로 생각하고 행동하는 역량을 키워나가는 것을 뜻하며 서로의 마음을 이해하고 협동과 단결을 도모하는 것이다(Senge, 2006; 손태원, 박광량, 1996; 안중호, 1996).

팀학습은 조직구성원 각각의 자기완성과 자기지식에서 출발하며, 팀의 다른 사람을 이해하며 이들과 합심하여 의견일치를 모색하는 과정이다. 팀 구성원들은 이따금 좌절을 맞보거나 당혹감을 감내해야 한다는 것을 의식하고 있어야 한다.

팀 학습에서 팀 고유의 기본 원칙이나 규칙을 세울 필요가 있는데, 오직 자기가 아는 진실만을 말한다는 약속, 적절한 정보를 즉시 팀에 보고하여야 한다는 규칙, 발언시간의 제한 등이 규정될 수 있다.

팀학습과정에 학습촉진자, 즉, 성찰과 질문의 방법들과 대화촉진 등을 컨설팅해주는 외부 촉진자가 있다면 훨씬 더 빨리 팀 학습의 수련을 연마할 수 있을 것이다. 팀 구성원들은 자신도 모르게 현실을 호도하거나 당연히 하여야 하는 일을 은폐하거나 태만하게 할 수 있는데, 이때 외부촉진자만이 이 같은 학습무능력 상황을 파악할 수 있으며 논의하기 어려운 문제, 행동, 주제 등을 다룰 수 있도록 도와줄 수 있다.

3. Senge의 학습조직의 전체론적 시각과 다이내믹 모델링

Senge(2006)에 의하면 이와 같은 5개의 분과학을 총체적으로 개발하여야 한다. 개별적으로 새로운 도구를 단순히 적용하기 보다는 통합하여 전체적으로 개발하여야 한다. 그러나 이 통합은 쉽지 않기 때문에, 시스템사고가 제5의 분과학이 되어 다른 분과학을 통합하고 융해시켜서 일관성있는 이론과 실천의 체계를 구축해주어야 한다. 체계적 지향성이 없다면, 여러 분과학들이 어떻게 서로 연관되어 있는가에 대한 지적 호기심을 불러일으킬 수 없다. 시스템사고는 서로가 서로를 자극함으로써 전체는 부분의 합 이상이라는 것을 끊임없이 일깨워 주어야 한다(안중호, 1996).

시스템사고가 잠재능력을 발휘하기 위해서는 공유비전, 정신모델, 팀학습, 개인적 숙련

VI. 규범적 학습요인의 탐색

지금까지 기술적, 설명적 차원에서의 학습논의를 정보처리, 조직화, 행위이론적 관점에서 기술하였다. 조직학습이란 프리즘을 통하여 조직 현상을 바라보면서 다양한 조직과 조직 내 구성원들의 행위와 병리적 현상들을 정보현상으로 파악한 것이다. 많은 조직들은 기계 학습 혹은 단일고리학습에 무의식적으로 젖어서 조직 환경과 생태적 변화를 탐색·설정하고 목표를 수립하며 이 목표와 관련하여 시스템을 모니터링하고 성과를 평가한다. 정보기술에 입각한 정보관리시스템, 지식관리시스템 등은 단일고리학습을 위한 조직의 제도화된 장치에 불과하다.

조직행위의 대부분은 다양한 형태의 정보처리로 이루어진다. 적절한 규칙과 절차에 따라 의사결정을 하고 정책결정과 기획수립을 한다. 이것은 다시 조직의 의사결정과정과 정보처리 과정의 틀과 준거가 된다. 조직은 정보시스템이고 단일 고리 학습시스템이자 의사소통 시스템이다. 또한 의사결정과정은 정보처리과정이다. 의사결정이론이나 정보처리이론 등은 조직행위들을 관리 가능한 것으로 만들기 위하여 분석적 사고로 쪼개고 한계를 짓는 일종의 제도화된 두뇌로 조직을 이해한다. 조직의 일상적인 운영방식에 심각한 영향을 미치는 관심, 정보, 해석 및 메모리 등이 핵심개념들로 등장한다.

지금까지의 학습논의는 현대 조직에 치명적인 질문을 던진다(Morgan,2006). 조직은 끊임 없이 학습할 수 있을까? 만일에 있다면, 단일고리학습인가, 아니면 이중 고리 학습능력인가? 학습을 방해하는 요인들은 무엇이고 그것은 인간조직에 불가피한 것인가, 아니면 극복 가능한 것인가? 조직학습에 대한 기술적, 설명적 논의에 뒤이어 규범적·처방적 차원에서 조직학습을 논의하게 된 것이다.

이러한 논의의 기반이 된 것은 Argyris와 Schon의 조직학습에 관한 연구이지만, 이를 넘어 최근에는 개인학습과 조직학습을 위한 역량을 키우기 위하여 조직구성원이나 조직은 어떻게 해야 하는가? 라는 화두가 학습조직을 창조하는 과제로 인식되면서 Senge(1996)의 연구, Revans(1983)의 행동학습, 현재 50년 이상 지속되고 있는 Argyris와 Schon 의 행동과학(action science) 등으로 전개되었다. Senge(2006)는 자신이 진정으로 원하는 결과를 창조할 수 있는 능력을 끊임없이 확장할 수 있고, 새로운 사고방식 즉 시스템사고로 전환시키며, 공동의 목표가 수립되고, 모두 함께 배우는 방법을 학습할 수 있는 조직을 학습조직이라고 말한다. 단일 고리학습을 넘어 이중 고리학습으로 시스템사고를 통해 변화해나가는 조직이 학습조직인 것이다.

이렇듯 조직학습의 논의는 대별하여 기술적 차원과 처방·규범적 차원이 다차원적으로 논의되는 것이 현실이다. 전자의 차원에 대한 기술적·경험적, 설명연구는 파편적이긴 하지

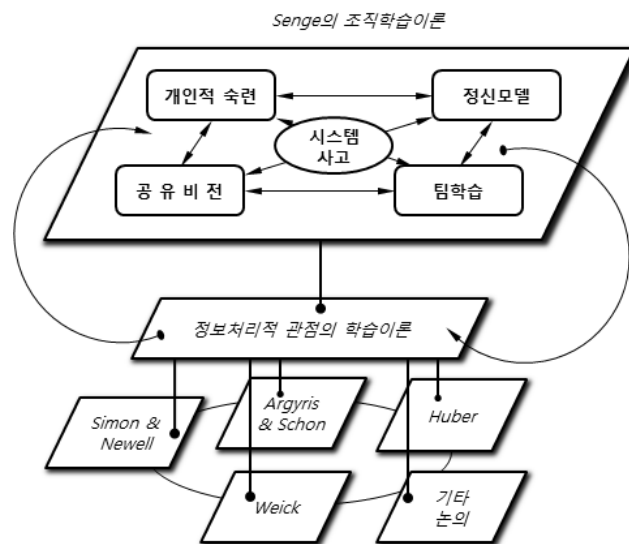
만 다양하게 축적되어 왔고, 후자에 대한 연구는 주로 규범적, 선언적인 주장들이 대부분이고 Senge 류의 논의가 주축을 이루고 있다..

그렇다면 이 기술·설명적 차원으로부터 어떻게 규범적·처방적 차원의 정당성을 이끌어 낼 것인가라는 최초의 연구 질문으로 되돌아가서 본 연구는 시스템사고를 통해 규범적·처방적 학습요인의 탐색을 제안해보는 것이다. 방법론상으로 존재론과 당위론 상의 실익 없는 이분법적 논쟁은 차치하고, 절차적 정당화이론에 근거하고자 한다. 이것이 시스템사고에 더 부합될 것이기 때문이다. 학습은 과정적인 개념이어서 부분적인 분석적 사고방법으로는 접근하기 힘들 뿐만 아니라 전체적 시각에서 존재와 당위가 분리될 수 없기 때문에 더욱 그러하다. 존재를 부정한 당위는 의미가 없다. 또한 당위는 존재의 양상을 변화시킨다.

규범적·처방적 논의들은 흔히 당위적 명제의 형태를 띤다. 그런데 그 당위적 명제는 현실을 근거로 하는 것, 즉, 기술적·설명적 논의들의 바탕에서 이루어진다, 그리고 당위적 명제는 현실의 행동에 영향을 미친다는 대전제 하에 논의하는 것이 전체론적 시각에 더 어울린다.

그러면 Senge의 처방적·규범적 논의들을 Simon, Argyris, Argyris and Schon, Weick, Huber 등의 논의를 기반으로 시뮬레이션해본다면 규범적·처방적 학습논의의 타당성을 어느 정도 확인해볼 수 있을 것이다. 그리고 거기서 나타나는 현실의 변화와 특히 주목할 만한 연결 관계(인과관계의 변동, 상호의존관계, 피드백관계)등을 파악할 수 있을 것이다.

이와 같은 전제하에 정보처리적 관점을 기반으로 하고 여기에 Senge의 규범적 논의들을 결합하여 보면 다음 그림과 같다. 편의상 앞서 보였던 인과 다이어그램을 축소·요약한 것이다.



[그림 8] 조직학습의 종합모델: 규범적·처방적 요인의 탐색모델

VII. 결론

조직은 단일루프적으로 행동하고 학습한다. 조직은 기본패러다임과 지배관리시스템을 의심하지 않는다. 조직구조에 따른 주의집중(관심)구조나 신념체계, 인지시스템을 쉽사리 바꾸려 하지 않는다. 조직현실과 조직의 실패에 대한 두려움은 방어적 루틴(defensive routine)만을 강화할 뿐이다. 조직구성원들은 자신을 불리하게 만들 수 있는 이슈나 문제를 일으키는 상황, 실제 문제 등을 애매모호하게 피하거나, 아예 덮어 눌러버리거나 다른 사람들의 관심을 돌려버리려는 방법을 찾는데 능숙하다. 희생양을 찾거나, 조직의 현재 과오를 과거에 귀인시킴으로써 모순에 가득 찬 현재의 조직자아를 애써 무시하려고 한다. 역설과 모순이 늘 존재하고 또한 그것을 안고 생존하여야 할 조직으로서의 가능하면 조직이 단일 루프에서 행위 하도록 만들어 버려야 한다. 아무런 잡음이 없는 조직, 질서정연하고 안정된 조직, 아주 조용한 조직 그리하여 마치 죽어있듯이 평온한 상태의 조직을 추구하고 있다는 것을 조직구성원이나 조직은 잘 알지 못한다. 그래서 조직은 단순해야 한다. 살아 숨 쉬어 서는 안 된다. 왜냐하면 그것자체가 혼돈이고 모순이고 역설이기 때문이다.

단순한 것은 분석적 사고(analytical thinking)와 통한다. 복잡한 문제의 원인을 가능한 한 단순하게 파악하려고 한다. 복잡성을 해부하여 단순하게 만들고, 분해 가능한(decomposable) 요소로 쪼개서 그 부분들을 원인이라고 하고 거기에 모든 죄(문제를 일으킨)를 뒤집어 씌워야 비로소 문제가 해결되는 것이다. 문제의 원인을 쉽게 찾아야 조직은 안정을 취할 수 있다. 다양하고 복잡한 원인이 있음에도 단순한, 찾기 쉬운 원인을 원인이라고 하는데서 문제해결이 아닌 ‘희생양 찾기’만이 조직에 만연되는 것이다. 다양한 체면유지 행태, 조직의 공식구조, 각종 규정이나 규범, 운영절차, 여러 직부분장규칙 등, 그리고 다양한 관행과 신념들은 이러한 희생양 찾기의 도구이자 연장이다. 이는 조직의 의식이나 무의식에 뿌리깊게 박혀있다.

단일 루프 적으로 생각하고 살아야 편하다. 조직도 현실의 복잡성과 불확실성을 외면한 채 단일 루프 적으로 행동할 때 가장 편하다. 현대 조직의 지배관리체계에 격언과도 같은 것이다. 실패가능성과 죽음은 조직이 외면하고 싶은 것일 뿐 조직의 머릿속에 실제로 존재하는 것은 전혀 아니다. 현실과 조직의 두뇌는 분명 다르다. 그러나 더 다른 것은 위기를 안정으로 문제없는 것으로 해석하려는데 있다. 단일고리 학습을 고양시키는 것이 조직이고 조직의 생존과 진화에 절대적으로 필요한 이중루프적 사고와 학습을 죽여 버리는 것이 조직이다. 조직은 학습하지 않기 때문에 혹은 단일루프 중심으로 학습하기 때문에 보이지 않는 곳에 이중루프 문제가 항상 팽돌고 있는 것이다.

이상과 같은 관점에서 본 연구는 기술적·처방적 차원에서 정보처리적 관점의 조직학습

논의를 살펴 보았고, 규범적·처방적 논의들을 Senge의 학습조직이론을 중심으로 기술하였다. 본래의 연구 의도는 이 두 가지의 연구를 시스템사고와 시스템다이나믹스의 관점에서 가능한 한 전체론적 시각에서 인과지도로 재해석해 봄으로써 처방적·규범적 요인들을 탐색해보려는 것이었다.

현실과 규범에 대한 절차적 정당화의 논리를 현실적인 것은 규범적이고 규범적인 것은 현실적인 것이라고 해석하여 조직학습에서 이러한 규범적 요소들의 타당성을 확인해보려는 것이었다. 본 연구는 이 확인을 위한, 즉, 시뮬레이션을 위한 첫 단계인 인과지도만을 제시하였다. 향후의 연구는 이를 조작화하여 실제의 시뮬레이션을 해보는 일이다.

VIII. 에필로그 : 기계적 학습모델과 정보처리 모델

G.R.Taylor의 저서 『마음의 자연사』(the Natural History of the mind)에서 두뇌와 기계장치 간의 차이점에 관한 논의는 대략, 미국 심리학자 Karl Lashley의 쥐에 관한 미로찾기 연구에서 쥐의 시각피질을 제거하여 눈먼 쥐를 만들지 않는 한, 쥐의 두뇌피질을 90%이상 제거하여도 쥐의 미로 찾기 능력은 감소하지 않는다는 데서 시작한다. 그러면서 (남겨진)쥐의 독특한 기억이 쥐의 뇌에 전체적으로 퍼진다고 한다. 쥐는(인간기계장치처럼) 원인과 결과 간의 고리보다는 시간이 흐름에 따라 더욱 세련되고 루틴화되는 기계장치처럼 되어간다 (Taylor, 1979; Gareth Morgan, 1986:77-78)는 것이다.

Taylor의 논의를 인용했던 Gareth Morgan(1986)과는 다른 질문을 던져본다. 쥐의 학습메카니즘을 자기학습조직(self-Learning Organization)으로 확대·전개할 수 있을까? 미로라는 제한된 학습영역에서의 루틴화된 학습이 마치 기계학습처럼 이루어질 텐데, 이같은 제한된 지적 능력과 통제능력을 조직전체에 확산시켜서 조직을 살아있는 두뇌조직인 것처럼 비약하여 논의하는 것은 괜찮은 것일까?

이 같은 논의는 학습을 기계학습(machine-Learning)으로 보는 시각이다. 두뇌를 복잡한 컴퓨터, 스위치보드, 전자신호의 정보로의 변환, 개별 구체적인 특수한 요소들의 집합체인 텔레비전시스템 등과 같은 정보처리시스템 등으로 은유화 하고(Morgan,1986), 복잡화학습반응시스템, 자극과 행동을 연결시키는 블랙박스, 신경부호에 의해서 작동되는 언어시스템으로 부연하는 것이다.

베이컨은 ‘자연해석과 인간세계의 잠언들’에서 텍스트의 주요개념과 그것들 사이의 보편적 연관성을 토픽 맵 방식을 사용하여 철학적 지식지도(Philosophical Knowledge Map)의 구축을 시도하였다. 제1권의 130개 항목, 제2권의 52번 항목을 통하여 인간의 능력만으로 진

리에 도달할 수 있는 방법을 보여주고자 하였다(박은지,2006). 마치 지식추구와 학습의 알고리즘이 존재하여서 이 방법을 좇아간다면 진리의 서광이 비칠 것처럼 주장한다. 두뇌나 조직은 정교한 기계학습 시스템 혹은 정보처리시스템이라야 가능한 일이다.

그러나 두뇌학습이나 조직의 학습은 기계학습처럼 정교하고 일관적이어서 순차적으로 진행된다면 더 합리적이고 체계적으로 되는 것 같지는 않다. Dennet(1991)은 의식의 모델로서 ‘다원적 초고’(multiple drafts)를 제안한다. 의식적 경험이 발생하는 단일의 중심센터(데카르트의 극장)는 인간의 뇌에 존재하지 않는다. 뇌의 다양한 장소에서 시시각각으로 발생하는 다양한 이벤트 들 만이 존재한다. 알고리즘적인 의식은 어디에서도 나타나지 않으며 계속적으로 의미를 부여하여야 할지 무시하여야 할지를 기다리는 초고가 있을 뿐이다. 뇌가 다양한 메카니즘을 통해 동시에 병렬적으로, 분산적으로 정보를 처리하기 때문에 의식이 발생해서 의미가 부여된 순간과 공간을 일일이 열거하여 지적할 수 없다. 조직 내에서도 학습의 문제(필요성)가 발생한다고 하더라도, 그 근본적인 원인은 쉽사리 밝혀낼 수 없다. 다만 상징화된, 은유화된 학습의 희생양들만이 존재한다.

【참고문헌】

- 박은지. (2006). “베이컨 『신기관』: 토픽맵에 기초한, 철학 고전 텍스트들의 체계적 분석연구와 디지털 철학 지식지도 구축”. 『철학사상』, 별책 제7권 제12호, 서울대학교 철학사상연구소.
- 삼성경제연구소. (1996). 『학습조직의 이론과 실제』. 서울: 삼성경제연구소.
- Argote, L. (2013), *Organizational Learning*, Springer-Verlag GmbH.
- Argyris and Schon (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1977), Double loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, Sept.
- Argyris, C. (1980) Making the Undiscussable and Its Undiscussability Discussable. *Public Administration Review* , 40(3), pp. 205-213.
- Berends, H., Antonacopoulou (2014), Time and Organizational Learning: A Review and Agenda for Future Research, *International Journal of Management Reviews*,16, pp.437-453.
- Cohen, M., Sproul, L. (1991), eds., Special Issue on organization Learning, *Organization Science*, 10(4).
- Crevier Daniel (1993), *AI : The Tumultuous Search for Artificial Intelligence*, New York, NY:Basic Books.
- Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984), Toward a model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9, pp.284-295.
- Dennet, Daniel C. (1991), 『*Consciousness Explained*』, Little, Brown and Co.
- Gerardi, S. (2006), *Organizational Knowledge : The Texture of Workplace learning*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- H. A., Venture, K.L. and Conbere, J.P. (2014), What do Organizations Need to Lear to Become a Learning Organization?, *OD PRACTITIONER*, 46(2), pp.5-9.
- Harvard Business School (1994), *Harvard Businiss Review on Organizational Learning*, Harvard Business review paperback series, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hebel, M. (2007), Light blbs and change : Systems Thinking and organizational learnig for new ventures, *The Learning Organization*, 14(6), pp.499-599.
- Huff, A.S., M. Jenkins. (2002), *Mapping Strategic Knowledge*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Kahneman, D., Slovic,P., Tversky, A. (1982), *Judgement under Uncertainty : Heuristics and biases*, ed., New York, Cambridge University Press.

- Kim,J.Y., Kim,J., & Miner,A.S. (2009), Can Newfirms Learn from their own Experience? The Impact of Success and Recovery Experience, *Organization Science*, 20(6), pp.958-978.
- Lampel, J., Shamsie,J., Shapira, Z. (2009), Experiencing the Improbable , *Organization Science*, 20, pp.835-845.
- Levinthal, D, Rerup, C. (2006), Bridging Mindful and Less Mindful Perspectives on Organizational Learning, *Organization Science*, 17(4) pp.502-513.
- Levitt, B., March, J.G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14 pp.319-340.
- McCorduck, Pamela (2004), *Machines Who Think*(2nd ed.), Natick, MA:A.K.Peters Ltd.
- Miller, D.J., Fern, M.J., Cardinal,L.B. (2007), The Use of Knowledge for Technological Innovation within diversified Firms, *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.208-226.
- Miller, J.G. (1971), Living Systems:the Group, *Behavioral Science*, 16, pp.302-398.
- Morgan, G. (2006), *Images of Organization*, Sage Publication, Inc.
- Morgan, Gareth (1986, 2006), 『*Image of Organization*』,SAGE Publishing Inc.
- Morris, M.W., Moore, P.C. (200), The Lessons We don't learn : Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after Close All, *Administrative Science Quarters*, 45(4), pp.737-766.
- Newell, A. & Simon, H.A. (1972), *Human Problem Solving*, N.J.Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.
- Nystrom, P.C., Hedberg and Starbuck, W.H. (1976), Interacting Process as Organizational Designs, in Kilman, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D.P.(eds.), *The Management of Organization Designs*, Amsterdam:North-Holland.
- Rerup, C. and Levinthal, D.A. (2014), Situating the Concept of Organizational Mindfulness:Multiple Demension of Organizational Learning, Becke, G.(2014)(eds.), *Mindful change in Times of Permanent Reorganization*, Springer-Velag Berlin Heidelberg, pp.38-48.
- Senge, P(1993), 안중호 (1996)(역). 『피터 센계의 제5경영』, 서울: 세종서적 ; The Fifth Discipline, New York : Double Day.
- Senge, P(1994), 박광량, 손태원 (1996)(역). 『학습조직의 5가지 수련 : Fieldbook』, 서울: 21세기 북스, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doublllday.
- Senge, P.M. et al. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tool for Building a Learning Organization*, Doubleday.
- Senge, P.M. (2006)(revised ed.), *The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday.

- Senge, P.M. (2007), System Thinking, *ReVision*, 7(2), a special issue on Work, Economics, and Human Values : New Philosophy of Productivity.
- Senge, P.M., Sterman, J.D. (1990), System Thinking and Organizational Learning : Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future, *Sloan School of Management*, MIT. pp.1007-1022.
- Simon, H.A. (1977), *Administrative Behavior : A Study of Decision-making Process in Administrative Organizations*, 4th ed., THE FREE PRESS.
- Simon, H.A. (1980), Why Should Machine Learn?, Research Grant MH-07722, C.I.P. #425, National Institute of Mental Health.
- Taylor, G.R (1979), 『*The Natural History of Mind*』, New York : Dutton, 1979.
- Weber, R.A., Camerer, C.F. (2003), Cultural Conflict and merger failure : An Experimental approach, *Management Science*, 49(4).
- Weick, K. (1979), 『조직화 이론』, 배병룡, 김동환(1990)(역), 서울: 율곡 ; *The Social Psychology of Organizing*(2nd, ed.), Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2006), Mindfulness and the Quality of Organizational Attention, *Organization Science*, 17(4), pp.514-524.
- Wiener, Norbert (1988), *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*, Da Capo Press.
- Williams, C. (2007), Transfer in Context: Replication and Adaptation in Knowledge Relationship, *Strategic Management Journal*, 28(9), pp.867-889.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capability, *Organization Science*, 13, pp.339-351.

▶ 접수일 : 2014. 11. 28. / 수정일 : 초심완료 / 게재확정일 : 2014. 12. 31.