

조직학습이론의 탐색과 기업 조사분석 적용 사례: Argyris와 Schön의 이론을 중심으로

황희영*

이 논문은 조직학습에 관하여 지금까지 발표된 문헌을 조사하여 학습 행위의 표현, 학습모형의 구성요소, 학습의 원동력, 학습목표, 학습수준의 구분 등의 기준에 의해 조직학습 이론을 세 가지 그룹으로 구분하여 제시한다. 이들은 각각 행동주의, 인지주의, 그리고 행위이론을 토대로 하고 있다. 기업의 입장에서 볼 때 조직학습 개념은 각 그룹의 이론적 관점에 따라 환경변화에 대한 해석과 적응, 문제해결, 의사결정, 전략적 혁신 등 다양한 측면에서 해석되어 왔다. 이 논문은 Argyris와 Schön의 학습모형 및 주요 개념을 간략히 소개한다. 후반부에서는 어떻게 이들의 개념이 기업 조사분석에 적용되었는지 실제 사례를 들어 설명한다.

1. 조직학습이론

1980년대 말 90년대 초 사회가 빠른 속도로 변화해왔다. 새로운 기술의 등장, 리엔지니어링, 리스트럭처링 혹은 고객만족과 같은 새로운 경영 비전, 또는 새로운 경영관리 방법에 대한 논의가 국내외의 기업들에게 빠르게 확산되었다. 이와 동시에 조직학습 이론이 사회과학의 주요 논의의 대상이 되었다. 이들 논의의 요체는 변화에 적응하는 능력 그 자체가 경쟁력이라는 점과 그것의 가장 중요한 요소가 학습이라는 것이다. 따라서 빨리 변하는 사회에서 조직의 구성원이 학습해나가는 것

*영산대학교 디지털경제무역학부. 전공분야는 조직학습, 기업내 코디네이션, 정보화와 조직의 변화, 전자상거래에 의한 새로운 시장질서의 형성, 거래비용에 대한 정보화의 효과이다. 주요저서로 “조직학습과 코디네이션: 조직학습에 대한 경제학적 이해”, 《학습조직의 이론과 실제》, 삼성경제연구소 편, 1996, “조직학습과 행위이론의 유형별 분석”, 영산논총, 1998, “코디네이션 메커니즘과 행동원리”, 영산논총, 1999, “코디네이션: 기업의 내부효율성에 관한 소고”, 서울대 경제논집, 1999 등이 있다(연락처: 055)380-9291, E-mail: coucou@mail.yzu.ac.kr).

은 경영관리의 대상 혹은 비전 설정의 중요 대상이 된다는 것이다.

그러나 우리 나라의 경우를 볼 때 당시 기업이나 연구자들에게 있어 조직학습 개념에 대한 이해와 적용은 수렴되지 못했다. 뿐만 아니라 조직 구성원들의 학습 현상 그 자체에 대한 종합적 논의 역시 결여되어 있었다. 실제로 조직학습은 여러 가지의 이론적 배경을 가지고 있기 때문에 변화에 적응하고 학습하는 것의 중요성에 대해 보다 깊은 성찰이 필요했다. 이같은 논의의 부재로 조직학습이 가지는 사회과학방법론적 특성에 관해서도 별다른 관심이 집중되지 않았다.

우리는 현재까지의 문헌조사를 통해 볼 때 대략 세 가지 관점에서 조직학습 이론이 논의되어 왔음을 볼 수 있다.¹⁾ 아래에서 우리는 이 관점들 중 Argyris와 Schön의 이론을 중심으로 한 조직학습의 이론적 구성과 그것을 적용한 실제 사례에 대해 논하고자 한다.

1) 조직학습의 정의

Argyris와 Schön에 의하면 “조직학습은 조직의 구성원들이 그들이 가진 표상(representations)으로부터 행동할 때, 그들의 행위로부터 기대된 결과와 실제 관찰된 결과 사이에 일치 혹은 불일치를 찾을 때 일어난다. 불일치의 경우에는 그 차이를 교정하기 위하여 새로운 가설에 입각한 새로운 전략을 고안해내어야 한다(Argyris & Schön, 1978, p. 19).”

위의 설명에는 세 가지 점이 부연되어야 한다. 첫째로, Argyris와 Schön의 조직학습이론은 그들 자신의 행위이론(theory of action) 접근에 기초하고 있다.²⁾ 이들에 의하면 모든 개인의 (의도적인) 행위는 어떤 (행위) 이론에 따라 결정되는 것인데 이 행위이론은 “어떤 상황 S에서 C라는 결과를 얻고 싶다면, $a_1 \dots a_n$ 의 조건하에서, A를 행하라”의 구조를 가지고 있다(Argyris & Schön, 1974, pp. 5-6). 조직학습에 관한

1) 이러한 분류는 전적으로 우리 자신의 방법에 의한 것이다. 그리고 이 논문 전체에 걸쳐 ‘우리는’이라고 쓴 표현은 공동연구의 결과이기 때문이 아니라 단지 ‘필자는’을 대신하여 쓴 것임을 미리 말해둔다.

2) 행위이론(theory of action)은 Argyris와 Schön의 첫번째 공저인 *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*(1974)에서 소개되고 있다. 조직학습 연구의 현대적 시금석인 된 *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*은 그로부터 4년 후인 1978년에 출간되었다.

위의 설명에서 기대와 결과의 일치-불일치를 찾는다는 것은 C를 획득하느냐의 여부를 말한다. 또 조직의 행위이론 구조가 개인의 행위이론 구조와 다르지 않다.

둘째로, Argyris와 Schön은 practice, 즉 실제 작업활동에 있어 행위이론을 두 가지로 구분하고 있다. 즉 “지지이론(espoused theory)”과 “사용이론(theory-in-use)”인 바, 전자는 사람들이 어떤 주어진 상황에서 어떻게 할 것이냐는 질문에 대해 타인들에게 주는 대답이 되고, 반면 후자는 그 상황에서 실제 그의 행동을 지배하는 행위이론을 말한다. 이 두 이론은 같을 수도, 다를 수도 있으며, 또한 사람들은 만약 다를 경우 이 두 이론의 차이를 알고 있을 수도, 모르고 있을 수도 있다(Argyris & Schön, 1974, pp. 6-7).

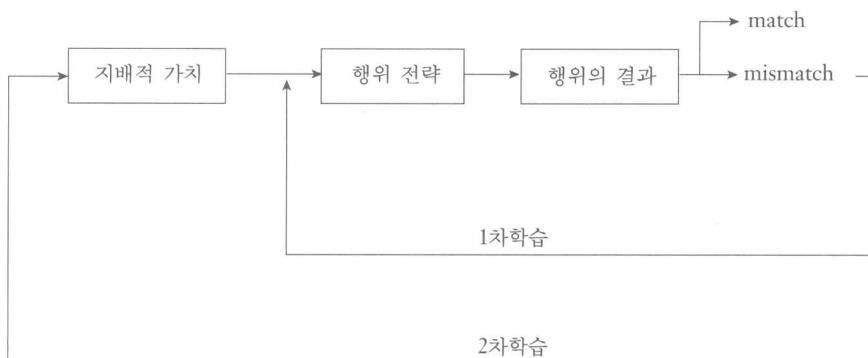
셋째로, 위에서 말한 학습이 조직의 학습이 되기 위해서는 학습에 참여한 사람들의 발견이 각 개인의 표상 뿐만 아니라 조직의 사용이론에 공유되어 있는지도 (maps)에 코드화되어야 한다(Argyris & Schön, 1978, p. 19). 코드화의 문제로부터 우리는 학습의 주체는 조직이 아니라 각 개인이라는 점과 개인의 학습이 조직학습의 충분조건이 아니라는 것을 알 수 있다. 즉 개인의 학습은 조직학습의 필요조건이라는 것과 조직학습의 열쇠가 개인의 학습 결과를 어떻게 집단화, 외연화하는 것에 있음을 알 수 있다.

2) Argyris와 Schön의 학습모형과 조직학습의 수준

조직학습에는 일반적으로 두 가지 수준이 있다. 우리는 그것을 1차학습, 2차학습이라 부른다.³⁾ 모든 개인은 조직학습의 주체로 행동할 때 기대된 결과를 가져올 해결책을 만들어내는데, 이는 행위와 그 행위의 기대된 결과 사이에 짹을 맞추는, 그래서 match가 되도록 하는 과정이라 볼 수 있다. Argyris와 Schön의 학습모형은 다음의 그림으로 좀 더 명시적으로 표현된다. <그림 1>에서 조직의 행위이론은 지배적 가치와 행위 전략이라는 두 개의 구성요소로 연결되어 있음을 볼 수 있다.

아래 그림은 다음과 같이 해석할 수 있다. 어떤 행위의 결과가 만약 기대되었던 것이라면 즉 match라면 행위이론은 타당한 것으로 판명된다. 따라서 어떤 추가적인

3) 1차학습, 2차학습은 원문을 직역했을 때의 단순고리학습(single-loop learning), 2중고리학습(double-loop learning)의 의역이다.



〈그림 1〉 1차학습과 2차학습

과정이 촉발되지 않는다. 반면 mismatch가 되었다면 즉 결과가 기대한 것과 다르다든지, 혹은 기대하지 않았던 바람직하지 않은 다른 결과가 유발되었을 때에는 행위 전략이 수정될 것이다. 다시 새로운 행위의 결과는 match 혹은 mismatch가 될 것이며 이와 같은(match가 될 때까지의) 반복된 과정이 1차학습 과정이라 할 수 있다.

이 때, 아무리 반복해서 전략을 수정해도 mismatch를 교정할 수 없는 상태에 이르렀다고 하자. 이와 같은 상태는 아마도 지배적 가치(governing values)가 바뀌지 않는 한 교정되지 않는 ‘오류(error)’가 아닌가 의심할 수 있다.⁴⁾ 이 경우의 mismatch가 지배적 가치의 설정을 통해서만 교정 가능하며, 그 후에 전략을 수정함으로써 기대된 결과를 얻어낸다면 이 과정은 2차학습 과정을 특징지운다.

위와 같은 과정으로부터 우리는 학습cycle에 들어가게 되는데 Argyris와 Schön은 이 cycle을 일반적인 문제해결과정(problem solving cycle)의 맥락에서 다루고 있으며, “‘오류’의 발견과 교정(detection and correction of error)”이라고 짧게 표현한다. 지배적 가치 수준에서의 개입 여부로 1차학습과 2차학습을 나누었으므로, 조직학습에서 1차학습은 기존의 정책과 목표를 유지하는 범위 내에서의 ‘오류’의 발견 및 교정이라 한다면, 2차학습은 조직의 기초가 되는 목표 및 정책 혹은 규범의 설정을 동반한 ‘오류’의 발견 및 교정이라 할 수 있다.⁵⁾

4) 여기서 ‘오류(error)’는 mismatch를 나타내는 용어인데 다분히 공학적이다. 일반적인 잘못 혹은 실수라는 뜻과는 거리가 있다. 그런 뜻에서 본문에서는 이 용어에 늘 따옴표가 붙어있다.

5) 학습 수준의 구분은 Argyris와 Schön이 Ashby(cf. Ashby, 1956)에서 벌어온 것이다. 그리고 1차학습과 2차학습 간의 전이는 일종의 속도의 속도가 증가하는 현상, 즉 가속도의 개념으로 쓰고 있는데

3) 조직학습 연구의 세 가지 흐름

조직학습에 관한 최초의 연구로 보통 Wright(1936)가 인용된다. Wright는 한 비행기 생산 작업장에서 단위생산비가 경향적으로 하락하는, 즉 생산성이 상승하는 현상을 보이면서 이를 생산경험의 누적에 따른 학습효과에 의한 것이라 하고 있다. 그 후 학습효과에 대해 많은 연구가 있었다. 그 때마다 연구의 대상과 성격, 정의 및 접근방법이 각기 다른 맥락에서 진행되었다. 이런 이유로 조직학습 분야를 염밀하게 전체를 통괄하는 종합적 분석을 하는 것은 어렵다. 다만 우리는 조직의 효율성 개념을 기준으로 보아 지금까지의 문헌 조사를 통해 세 가지의 연구 흐름이 있음을 말하고자 한다.⁶⁾

위의 세 형태의 연구는 아래의 다섯 개의 기준으로 서로 비교될 수 있다.⁷⁾

1. 학습 행위가 어떻게 표현되고(represent) 있는가.
2. 학습모형 혹은 학습 scheme은 어떻게 설명되고 있는가.
3. 학습의 원동력, 혹은 걸림돌이 무엇이라고 말하는가.
4. 학습의 직접적인, 혹은 간접적인 목표가 무엇인가.
5. 학습 수준의 구분을 차별화하고 있는가.

(1) Group I: 행동주의, 점진주의 및 적응 — 경험에 의한 학습

이 그룹의 기본적인 학습 scheme은 action-response chain에 관련되어 있고, 이는 일반적으로 행동주의적인 성격을 지칭한다. 여기서 개인의 학습은 (개인의) action과 (환경으로부터의) response를 잇는 연결 사슬 내에서 외부 환경으로부터 오는 특정 신호(signal)나 외부 환경의 변화를 인지하고 이 신호에 적절한 반응을 할 때 일

이것은 Bateson(1972)에서 차용하고 있다. 1차, 2차 학습 이외에 再學習의 뜻의 deutero learning이 있다. 이 역시 Bateson에서 유래하고 있다.

6) 조직의 효율성 개념이 기준이 된 것은 대부분의 연구가 직, 간접적으로 조직의 효율성에 관한 의미를 내포하고 있고, 또 우리가 조직을 대상으로, 특히 학습과 관련한 효율성에 관한 연구를 하고 있기 때문이다. 종합적 비교 연구는 이미 다른 연구자에 의해서도 행해졌다. cf. Shrivastava(1983), Fiol & Lyles(1985), Huber(1991), Dodgson(1993), Edmondson & Moingeon(1995).

7) 이들 변수는 경험적으로 얻어진 것이므로 비교 연구시에 충분한(exhaustive) 기준은 되지 못한다.

어난다. 이 학습의 본질적 성격은 “실험적(experimental)”이라고 일컫는다. 또 이 행위의 (관찰된) 실제 결과는 다음에 올 행동의 준거로서 사용된다. 이러한 학습 행위의 목표는 행위의 실제 결과와 기대된 결과 사이의 차이를 줄이는 것이다.

March와 Olsen(1975, p. 157)은 위와 같은 이론적 기초를 다음과 같이 설명하고 있다.

“Our general focus is on experimental learning within organizations. We ask how individuals and organizations make sense of their experience and modify behavior in terms of their interpretations of events. Our attempts are in the tradition of efforts to understand organizational behavior in terms of adaptive rationality. That tradition assumes a simple logic of experiential learning: An action is taken; there is some response from the environment; and then a new action is taken reflecting the impact of the sequence.”

따라서 학습한다는 행위 자체는 점진적인(incremental) 것이다. 신호를 인지한 후 조금씩 조금씩 기대치와 결과 사이의 차이를 줄여나가는 행위라는 뜻이다. 이로부터 학습은 적응(adaptation)하는 것이며, 학습 효율성 역시 외부환경으로부터의 signal에 대한 반응의 적절성(fitness)을 중심으로 평가됨을 알 수 있다.

Group I의 대표적 연구의 하나인 March와 Olsen(1975, p. 168)에 의하면 학습의 scheme은 일종의 action-response-interpretation-evaluation-action으로 이어지는 cycle 형태이다. 이같은 cycle 내에서 연속적으로 목표, 탐색 규칙, 주의 집중의 규칙(goals, search rules, attention rules) 등이 수정되어가는 것이다. 이와 같은 진행은 점진적이며, 시간이 요구되며, 본질적으로 경험에 의한 학습에 바탕을 두고 있다.

March와 Olsen(1975)은 조직학습을 다음과 같이 설명한다. 조직의 의사결정 과정에서 위임을 받은 개인이 외부 환경의 신호에 대해 어떤 선택을 하게 될 때, 그의 결정은 조직의 결정이 되며, 또 그 결정은 행위를 낳고 그 결과로 어떤 효과를 가져오게 된다. 이 효과는 환경에 영향을 미치고 또 환경은 되먹임 효과(feedback)를 낸다. 일단 이 cycle이 완수되면 환경을 인지하는 규칙과 기대된 목표 등의 조정을 통해 학습이 일어난다. 이들의 설명에 따르면 개인의 학습과 조직학습이 근본적으로 차별되지 않는다.

이들과 비교해 Levitt과 March(1988)는 학습의 조직적 특성을 부각시키고 있다.

예를 들면, 조직학습은 루틴(routine)에 근거하고 있다고 하고, 역사의존적이며 (history dependent) 목표지향적이라고(goal oriented) 특징지운다(ibid, p. 319). 이들에 의하면 조직학습의 scheme은 루틴을 코드화하고 또 수정하는 것(codification and modification of routines)이다. 즉, 과거의 경험을 추론하여 루틴으로 코드화하고, 또 이 루틴이 일상의 행동을 유도하는 것이다. 이들은 또 마치 인간의 두뇌처럼 조직이 coding-store-retrieve의 과정을 통한 기억력을(organizational memory) 가지고 있다고 한다. 아무튼 조직의 행위 혹은 학습을 루틴을 중심으로 나타내려고 하는 점에서 루틴의 역할이 매우 강조되어 있다.

“경험에 의한 학습”을 대표한다고 할 수 있는 위의 두 연구 March와 Olsen (1975), Levitt과 March(1988)는 모두 조직학습에 대해 비관적(pessimist) 경향을 지니고 있다. March와 Olsen(1975, pp. 158-161)은 조직 내에서의 개인의 역할에 한계가 있거나, action과 response 사이의 인과관계에 대해 잘못된 관찰을 하거나, 혹은 개인 수준의 학습이 조직의 차원으로 발전되지 못하는 경우, 또는 학습이 일어난 것인지 확인할 수 없는 애매한 경우 등을 주요한 학습 장애 유형으로 들고 있다. 아울러 Levitt과 March(1988)는 조직이 과거의 성공에 빠져서 필요한 새로운 루틴을 만들어내지 못하는 경우(competency trap), 혹은 과거의 경험을 개인이 해석하는 과정에서 체계적인 편의가 일어나 명확한 인과관계로 성립되지 못하는 경우(systematic bias) 등을 주요 학습 장애 현상으로 들고 있다.

이 그룹의 또 다른 연구로는 March, Sproull과 Tamuz(1991), March(1991) 등이 있다.

(2) Group II: 認知圖(cognitive maps), 지식과 정보

이 그룹의 조직학습에 대한 접근은 주로 인지주의(cognitivism)에 관한 것이다. 달리 말하면, 이 그룹의 주요 관심사는 개인의 認知圖, 지식의 형성, 인지적 scheme에 의한 외부 환경의 해석 등에 관한 것이다. 따라서 개인이든 또는 조직이든 학습에 있어 인지(cognition)의 역할에 중점을 두고 있다.

Group II의 연구는 대체적으로 조직학습의 개념을 명시적으로 다루지는 않는다. 다만 개인이 환경을 인지하는 해석 체계의 존재나, 또 개인이 가지고 있는 認知圖의 집단적 성격, 그리고 지식이나 정보의 공유 과정 등을 주요 대상으로 다루고 있다. Group I의 action-response 사이의 반응체계에 관심이 기울어져 있다면, Group II

는 외부 환경에 대한 인지(perception) 혹은 그의 해석 과정에 비중이 주어져 있다. 예를 들면, Weick(1979)은 이 같은 해석과정을 sensemaking이라고 성격지우고 있고 조직을 해석 시스템(interpretive system)으로 간주한다.

위와 같은 맥락을 염두에 두고 몇 개의 연구 결과를 살펴보자. Bartunek(1984)은 해석 scheme과 행위의 결과 사이에 상호 영향을 주고 받는 과정이 있음을 밝히고 있다. 즉 해석 scheme은 행동에 영향을 주고 행동의 결과는 또 해석 scheme에 영향을 미친다는 것이다. Daft와 Weick(1984, p. 286)은 조직에서의 해석(interpretation)을 경영자들 사이에서 구체적인 사안에 대해 번역하고(translate), 상호 이해와 개념적 scheme을 개발하는 과정으로 정의내리고 있다. 따라서 이들에게서 학습은 일반적으로 데이터를 수집하고, 해석하고 행동으로 실현하는 과정을 나타내는 것이다.

이 그룹의 일부는 조직학습에 대해 비관적 경향을 보이고 있다. 이를테면, Kiesler와 Sproull(1982)은 문제인식 행위에 오히려 ‘오류’가 더 발생할 가능성에 대해 말하고 있고, Feldman(1986)은 경험을 해석하는 경우에 잘못된 인지 scheme에 의한 잘못된 정보 해석에 대해 논하고 있다.

이 그룹에는 개인의 경험 및 해석이 상호 공유되는 과정에 따라 조직의 지식 체계가 형성되는 것에 중점을 두는 — 예를 들어 Duncan과 Weiss(1979) — (하위) 연구 그룹도 있다. 예를 들어 Langfield-Smith(1992)는 (조직)학습이 있기 위해서는 각 개인들(특히 경영자들) 사이에 흩어져 있는 認知圖 사이의 consensus를 구축해야 할 필요가 있다고 말한다. Lee, Courtney와 O'Keefe(1992)는 정보의 해석 차이로부터 이 같은 consensus형성으로의 전이를 지식의 공유라고 한다. 이 분야는 인지적 측면에서 경영자 수준에서의 집단적 의사결정 지원시스템으로까지 발전되었다.

지식의 공유 과정에 관한 특별한 연구로 Nonaka(1994, 1995), Nonaka와 Johansson(1985)이 있는데 이들에게서 지식의 창조는 암묵지와 명시지 사이의 동적인 전환과정이다. 이같은 동태적 과정에는, 특히 일본 기업의 배경에서 고려한다면, 두 방법이 이용된다. 하나는 consensus에 의한 의사결정 체계에 의해 지식공유가 촉진되도록 하는 것이고, 또 다른 하나는 작업배치 순환에 의해서 이루어진다는 것이다.

Hedberg(1981)는 학습 과정에서 과거에 학습된 내용이 새로운 내용으로 대체되는 과정, 즉 unlearning을 강조한다. 그에 의하면 새로운 인식을 요구하는 상황에서 더 이상 쓸모없게 된 지식을 버려야만 할 때 과거의 해석모형이 새로운 것으로 대

체되는 과정이 unlearning이다. 새로운 해석모형은 필연적으로 새로운 행위이론, 외부환경에 대한 새로운 비전, 새로운 action program 등을 요구할 것이다(Hedberg, 1981, p. 19).

마지막으로 Huber(1992)에 의하면, 조직내에서의 정보처리 과정 중에 새로운 행동을 보일 잠재적 변화가 일어난다면 조직학습이 있다고 한다. 잠재적 성격의 변화를 수용하는 정도이기에 조직학습 현상의 폭을 가장 넓게 수용하고 있다고 해도 과언이 아니다.

Group II의 연구에서 조직 학습은 조직의 맥락에서 발생하는 개인의 학습으로 여겨진다. 따라서 개인학습과 조직학습의 구분이 엄격하게 다루어지지 않고 있다. 달리 말하면 조직학습은 개인의 학습으로 환원되어 다루어지고 있다고 해도 과히 틀리지 않다.

(3) Group III: 2차학습 과정 — Argyris & Schön

〈그림 1〉에서 본 Argyris와 Schön의 학습모형에서 가장 특이한 사항은 지배적 가치와 행위 전략이 각 개인 사이에 거의 차이점이 없다고 주장하는 데 있다. 다시 말해서, 두 행위이론, 즉 지지이론과 사용이론 중 실제 행동에 관계된 사용이론을 구성하는 지배적 가치의 수는 한정되어 있으며 개인별 차이가 거의 없다는 점이다. Argyris와 Schön은 이를 Model I 행위이론(사용이론)이라고 개념화하고 있다(Argyris & Schön, 1974, 1978).

이들에 의하면 Model I 행위이론에는 다음과 같은 4개의 지배적 가치가 있다.

1. (당신의) 의도된 목표를 달성하라.
2. 최대한 승리하고 지는 것을 최소화하라.
3. 부정적인 감정을 억제하라.
4. 당신이 합리적이라고 생각하는 바에 따라 행동하라.

위의 네 개의 지배적 가치에 호응하는 행위 전략은 다음과 같다.

1. 당신의 위치를 변호하라.
2. 다른 사람들의 생각과 행위를 판단하라.
3. 당신이 이해하려는 무엇이든지 원인을 돌려라(Argyris, 1993, p. 52).

Model I 사용이론은 자신의 입장을 옹호하고, 상황을 통제하고, 그리고 최대한 이기는 쪽으로의 행위를 만들어내도록 한다. 또 조직내에 ‘오류’가 있음을 알리는

것이 곤란하거나(embarrassing) 위협적이라고(threatening) 판단할 때 사람들로 하여금 방어적으로 사고하고 행동하도록 이끈다. 여기서 중요한 하나의 결론은 사람들이 이 '오류'에 대해 서로 Model I의 방식으로 움직인다면 '오류'를 줄이기 위하여 서로의 생각을 밝히고, 이해를 넓히면서 건설적인 해결책을 모색하기 보다 상호방어적으로 행동함으로써 오해가 깊어지고 불신이 지배하게 되어 그 결과로 2차학습은 불가능해진다는 것이다. 즉 지배적 가치의 수정이 따르는 형태의 학습은 불가능하다는 것이다.⁸⁾

Argyris와 Schön은 이에 대해 두 가지의 논리를 제시하고 있다. 첫째는 제한된 학습 시스템이고(Argyris & Schön, 1978, 1996), 둘째는 조직적 방어 루틴이다(Argyris, 1990, 1993b).

제한된 학습 시스템의 메시지는 대부분의 조직은 그들의 구성원들을 1차학습의 범위 내로 제한하는 학습 시스템이라는 것이다. 사람들이 조직 내에서 곤란한 '오류'를 토론하고 탐색하고자 할 때 실제 그들이 Model I 사용이론을 이용한다는 것은 '오류'를 낳은 조건을 더욱 강화하여 사실상 이 '오류'를 교정 불능 상태로 만들게 된다(Argyris & Schön, 1978, p. 45).

제한된 학습 시스템의 논의에서 가장 중요한 것은 조직적 방어 루틴에 관한 논의에서도 마찬가지지만 사람들이 Model I 사용이론에 기초한 행위를 하는 한, 최초의 '오류'의 상황으로부터 학습을 저해하는 악순환의 되먹임 고리(feedback loop)가 동태적으로 형성 발전되어 나간다는 것이다. '오류'를 둘러싸고 개별 주체들 사이에 형성되는 제한된 학습 과정을 일차적 제약 고리(primary inhibitory loop)라고 하고, 개별 주체들 사이의 관계에서 확장되어 그룹 수준 혹은 그룹간 수준의 상호작용으로 악순환의 loop가 형성되면 이를 2차적 제약 고리(secondary inhibitory loop)라고 한다. 2차적 제약 고리의 형성과정으로부터 두 가지 사실을 알 수 있다. 하나는 개인 혹은 그룹의 행위 전략과 그에 따른 동태적인 결과 사이에는 일종의 인과관계가 존재한다는 것이다. 또 다른 하나는 이 단계부터의 학습장애는 개인의 의도와 무관하게 움직이게 된다는 것이다.

실제 기업을 들어 설명하면 다음과 같다. 기업에서는 해결되지 않은 문제가 상존하고 있다. 사람들은 보통 문제가 무엇인지는 알고 있으나 어떻게 해야 될지 모르

8) 우리는 이를 2차학습 불능성이라고 이름붙인 바 있다(Hwang, 1997).

는 경우도 있고, 또 어떻게 하면 해결되는지 알고는 있으나 여러 다른 제약이 있어 아무런 조치도 취해지지 않아 방치된 경우도 있다.⁹⁾ 이 때 해결해야 할 문제의 본질, 책임자의 지정, 실행기준 설정, 부서간의 의견 조정 등에 관한 불확실성은 조직의 구성원들을 방어적으로 만들 뿐 아니라 고민에 빠지게 한다. 특히나 중요 정보가 일부의 구성원에게만 공유되고 공개적으로 토의의 대상이 되지 못할 때 조직 내에서는 불신감이 짙트게 된다.

일반적으로 해결되지 않은 ‘오류’가 존재한다는 것은 경영자에게나 관리자에게 있어 집단적 탐색 거리가 있다기 보다는 관련자의 무능함을 나타내는 것으로 인식된다. 따라서 기업내의 해결되어야 할 과제는 그 책임자들을 방어적으로 행동하도록 만든다. 그리고 갈등이 존재할 때에도 나 자신이 공격받지 않기 위하여 상대방을 공격하지 않는 전략을 쓰게 된다. 이런 경우에도 ‘오류’의 원인과 성격을 정의 내려야 할 필요성이 있음에도 불구하고 서로 부딪치는 것을 회피하는 상황에 도달함으로써 문제해결 (학습)과정에 들어서지 못한다.

이같은 상황은 1차적 제약 고리가 형성되는 과정을 보여준다. 이런 상황이 연속되면 문제는 그룹이나 조직 차원으로 승화된다. 개인간 의견대립이 부서간 의견대립으로 발전하거나, 개인의 문제해결 논리가 권위나 권력에 의지하게 되는 경향이 생긴다. 개인간 아이디어의 교환에 따른 학습의 촉진은 기대하기가 어려우므로 스스로 문제해결 할 수 있는 자신감이 상실되어 전체적인 무기력감이 형성된다. 조직의 구성원들은 자신의 조직이 취약하다고 생각하게 되고 내부로부터의 변화의 가능성이 점점 희박해짐을 인지한다. 이같은 취약성은 내부적으로는 다 알려져있는 공공연한 비밀이지만 공적으로 외부에 표현되지는 못한다. 외부적으로는 마치 아무 일도 없는 듯이 행동한다. 모든 사람이 이 같은 deception game에 빠지게 되면 조직의 무기력성은 일종의 자기실현적 예언이 된다. 이런 과정으로부터 1차적 제약 고리에서 2차적 제약 고리가 형성되는 것과 2차적 제약 고리가 다시 1차적 제약 고리를 강화하는 것을 볼 수 있다.

Argyris와 Schön(1996)의 두번째 학습 장애 논리는 조직적 방어 루틴이다. 조직적 방어 루틴이란 개인이나, 그룹, 그룹간, 혹은 조직이 곤란한 일, 위협적인 일을 알

9) 이러한 상황을 ‘오류’는 탐지했으나 정의를 내리지 못한, 즉 문제상황에 들어서긴 했으나 아직 문제를 정의내리지 못한 상태라고 할 수 있다.

거나 그 원인을 규명하고 제거하려는 시도를 가로막는 모든 정책 혹은 행위를 뜻한다(Argyris, 1993b, p. 15). 이것이 루틴인 이유는 방어적 행위는 항상적으로 개입되며 더구나 개인의 특성(성격)과 무관하게 사용되기 때문이다(ibid, p. 20).

조직적 방어 루틴의 기반 역시 각 개인의 Model I 사용이론이다. Model I 사용이론에 의한 방어적 사고(defensive reasoning)와 그 행위의 특징은 생각과 행위 사이의 인과적 관계를 설명할 때 그 설명의 전제조건이 암묵적이어서 타인이 그 관계를 검증하지 못한다는 것이다. 이것은 마치 어떤 한 사람의 설명이 전제조건으로부터 바로 결론에 도달하기 때문에 그를 듣는 사람이 검증할 수 없는 것과 같다. 따라서 방어적 사고에 의해 사람들이 결론을 말하고 그것을 타당하다고 말할 때, 타인들에게 자신의 결론을 검증할 유일한 방법이 자기 자신이 사용한 논리를 적용하는 것이라고 설득한다(Argyris, 1993b, pp. 55-56).

이러한 사고와 행동의 원리가 조직 내에서 루틴처럼 적용되는 경우는 허다하게 많고 자동적으로 작동된다. 부서나 회사 내에서 문제가 생겼을 때 먼저 이를 피하거나(bypass) 피하는 것 자체를 마치 모르는 일처럼 만드는 일(cover-up), 혹은 이런 과정에서 특정 인물의 체면을 세우기 위해 노력하거나(face saving), 다치지 않도록 하는 일 등은 우리가 자주 접하는 예들이다.

대부분의 조직 구성원들이 Model I 사용이론에 근거한 방어적 사고를 한다면 그들의 방어적 동기와 방어적 루틴은 강화작용을 일으키면서 조직의 중요한 한 특성을 이루게 되다. 따라서 조직적 방어 루틴은 그 조직의 규범의 일부를 형성하게 되며 안정된다. 규범이 조직적 방어 루틴에 타당성을 부여하고 보호막을 제공하기 때문이다. 바람이 불 때는 머리를 숙여라 라든지, 모난 돌이 정 막는다는 것은 우리가 익히 알고 있는 (행위)규범적 수준의 루틴의 성격을 나타낸다고 할 수 있다.

집단적인 결과는 어떠할 것인가. 방어적 사고, 방어적 루틴이 항상적으로 존재하여 모든 의사결정 과정에 개입된다면 조직의 구성원들은 방어루틴 그 자체를 받아들이게 되고 이에 대해 무기력감을 느끼게 된다. 그로부터 방어 루틴을 피할 수 없는 그리고 자연스러운 것으로 인정하게 된다. 방어 루틴은 그 자체가 反생산적일 뿐만 아니라 구성원들을 딜레마에 빠지게 한다. 왜냐하면 방어 루틴의 존재를 문제 삼지 않는다면 조직의 성과가 떨어짐으로써 스스로를 해치게 되고, 설령 문제삼는다 하더라도 실제로 효과적으로 다루는 방법을 알고 있지 못하기 때문이다(Argyris, 1990, p. 45). 따라서 어떤 ‘오류’에 대해 책임을 물어야 하는 상황에서는 모두 타인

에게 혹은 외부에 원인을 돌리게 되어 불신감이 팽배하게 된다. 그러므로 사람들은 어려운 상황에서는 모든 의사결정 참여로부터 멀어지려고(distancing) 하는 경향이 생긴다.

4) Argyris와 Schön의 이론의 공헌, 방법론적 특성

Argyris와 Schön의 연구가 학계에 미친 영향은 그 크기를 챌 수 없을 정도이다. 이들의 학습 수준의 구분이나 조직학습의 중심적 개념은 그 뒤를 이은 대부분의 다른 연구자들의 연구에서 중요하게 다루어졌다. 비록 다른 연구들이 Argyris와 Schön의 연구와 같은 언어를 사용하지는 않았다 하더라도 학습이 일어나는 과정의 개념화와, 보다 더 중요한 학습 차원의 존재에 대해 생각하도록 만들었다.

그리고 행위이론에서 사용이론과 지지이론의 구분은 새로운 지식이다. 일반적으로 대부분의 사람들은 자신이 Model I 사용이론에 기초하여 행위한다는 사실을 알게 될 때 놀라게 된다. 그리고 거기에 대하여 또 다른 형태의 사용이론이 존재하고 — 즉 Model II 사용이론 — Model I 행위이론의 세계에서 Model II 행위이론의 세계로, 즉 보다 중요한 차원의 학습 세계로 옮겨가는 것이 얼마나 어려운 것인지 자각할 때 또 놀라게 된다.¹⁰⁾ Argyris와 Schön의 연구가 사람들에게 완전히 새로운 또 하나의 세계가 우리의 일상 행위 뒤에 숨겨져 있는 것을, 즉 새로운 지식의 세계를 보여주고 있다고 믿는다. 이런 뜻에서 사용이론과 지지이론의 구별과 사용이론에 나타나는 지배적 가치의 보편성에 관해 보다 심층적인 연구가 필요하다.

Argyris와 Schön의 조직학습 이론은 방법론적 측면에서 보면 다음과 같은 구조를

10) Model II 사용이론의 지배적 가치와 행위 전략은 다음과 같다. 먼저 지배적 가치는

1. 근거가 타당한 정보를 제공하라.
2. 자유롭고 정보가 제공된 선택을 하게 하라.
3. 그 선택에 책임을 가지고 실행 여부에 지속적인 모니터링을 하라.

그리고 이에 따른 행위 전략은 다음과 같다.

1. 참가자들이 스스로 발단이 되어 개인적인 인과관계를 경험할 수 있도록 상황과 환경을 만들어 라.
2. 과제를 공동으로 통제하라.
3. 자신을 보호하는 것을 공동의 일이 되도록, 또 성장지향적으로 되도록 하라.
4. 타인에 대해 쌍무적으로 보호하라.

가지고 있다고 말할 수 있다. 일단 주요 문제는 “학습이 일어났는가 ? 만약 그렇다면 어떤 학습인가 ? 조직의 학습이라고 할 수 있는가 ? 탐색 과정의 質은 어떤가?” 등이다(Schön, 1983, p. 122). 이 문제 중 어느 하나라도 대답을 해야 한다면 최소한으로 필요한 연구의 구조는 적어도 탐색 과정이 시작되기 전의 조직의 사용이론 규명, 조직의 탐색 과정과 그 과정의 質에 대한 분석, 탐색이 끝난 후의 조직의 사용이론 규명 등의 순서로 되어 있을 것이다.

그러나 실제 연구에 있어 사용될 수 있는 구체적인 도구들은 무척 다양하다. 접근 방법도 일의적으로 규정되지 않고 조직의 특성과 환경에 따라 달라진다. Argyris 와 Schön은 누구나 쉽게 배우고, 형식화될 수 있으며 더구나 정량화될 수 있는 2차 학습 과정을 나타내지 않고 있으므로 그들의 방법을 그대로 적용하는 사례가 거의 없다. 이는 조직학습이 일어나는 보편적 상황과 그에 상응하는 단순한 intervention 과정이 존재하지 않는다는 뜻으로 보아도 크게 틀리지 않다.

그에 비해 Argyris 자신이 컨설턴트로 참여한 사례를 정리하여 발표한 경우가 있는가 하면(Argyris, 1993b), 자신이 관찰한 많은 경우들을 분석적으로 설명한 예는 수 없이 많다(대표적인 문헌은 Argyris, 1982; Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1990). 이들의 이론을 실증적으로 연구한 사례가 비록 많지는 않지만 우리는 이들의 이론에서 말하는 2차학습에 의한 조직의 효율성의 상승효과와 조직학습이 발생하는 탐색과정의 성격 규명에 깊은 관심을 가지고 있었기 때문에 연구조사에 착수하게 되었다.

2. Argyris와 Schön의 이론 적용사례¹¹⁾

1) 연구대상의 선정과 연구방법 및 기간

우리 자신의 적용 사례는 국내의 한 기업의 경영혁신 사례를 분석한 것이다.¹²⁾

11) 다음의 사례에서는 Argyris와 Schön의 이론을 적용한 것을 보이는 것 외에도 기업 현장 조사분석시에 필요한 일반적인 사항 혹은 주의할 점 등을 자세히 서술했다.

12) 외국 유학을 하면서 한국 자료를 바탕으로 논문을 쓰는 경우가 적지 않다. 왜 한국을 대상으로 논문을 쓰느냐는 질문을 우리 자신 뿐이 아니더라도 많이 하는 것을 보았다. 우리의 경우는 이 연구조사의 특성상 언어를 문자 그대로 완벽하게 하는 것을 요구하고 있기 때문에 프랑스 현지 기업을

이 기업이(아래에서 A회사) 경영혁신의 가치를 표방했을 때 우리는 그것이 2차학습, 즉 기존의 정책과 목표 및 규범을 새로운 정책과 규범으로 대체하고자 하는 것으로 받아들였다. 이것을 보다 자세하게 알아보도록 하자.

A회사는 A그룹의 한 계열 회사로서 1993년 중반에 그룹 회장이 질 위주의 경영을 표방한 경영혁신의 노정에 들어선다.¹³⁾ 이 그룹의 회장은 과거 이 그룹의 성장 체제를 양 위주의 경영이라고 정의내리고 이에 대해 새로운 정책과 목표 및 규범으로서 질 위주의 경영을 제시하였다. 그 해 6월 7일 그룹 회장과 임원들은 프랑크푸르트에 모여 소위 프랑크푸르트 선언을 채택하여 그룹 경영혁신의 출범을 대외적으로 알리는 계기가 되었다. 당시는 김영삼 정부의 출범 이후 신경제와 개혁의 분위기가 이미 사회적으로 퍼져 있어서 외부의 반응은 매우 긍정적이었다.

우리가 관심을 가진 것은 A회사의 임원들이 프랑크푸르트 선언 직후에 질 위주의 경영을 지지하는 하나의 전략으로 라인스톱시스템을 도입할 계획을 발표한 것이다. 당시에 이미 자동차산업 연구를 한 경험이 있어 라인스톱시스템이 어떤 시스템인지 어떤 특성을 가지고 있는지 잘 알고 있었다. 이 시스템은 도요타에서 개발된 것으로 국내에서는 흔히 품질 불량을 균원적으로 해결하기 위한 한 생산방법으로 알려져 있다.¹⁴⁾

우리는 이 라인스톱시스템이 어떻게 A회사 내에 새로운 생산 시스템의 일부로 자리를 잡고 과거의 양 위주의 경영 관행에서 새로운 정책인 질 위주의 경영 관행으로 바뀌어 나갈지, 즉 어떻게 이 조직에서 학습이 일어날 지에 대해 관심을 가지게 되어 학습과정을 분석하는 것을 사례연구의 대상으로 삼게 되었다. 달리 말하면, 새로운 경영원리가 선포되어 실천의 의지가 표명되고 또 시간이 흐르면서 구체

대상으로 하는 것을 고려하지 않았다. 그러나 정작 더 중요한 이유는 한국의, 즉 우리 자신의 기업을 잘 알아야 한다는 일종의 의무감이 있었기 때문이다.

13) 회사의 이름은 대체로 익명으로 하는 경우와 기명으로 하는 경우가 있는데, 익명으로 하더라도 이니셜을 그대로 나타내는 경우와 그렇지 않은 경우가 있다. 우리는 익명으로, 이니셜을 따르지 않았다. 회사명은 독자가 노력하면 대부분 알아차릴 수 있는 것이 보통이다.

14) 라인스톱시스템을 품질불량 극복 대책으로 생각하는 것은 나무는 보고 금은 보지 못하는 잘못을 범할 우려를 가지고 있었다. 처음 이 시스템이 도요타에서 운영되면서 이 제도가 탄생하게 된 배경과 작업조직의 특징 및 기타 여건의 특성을 충분히 인식하여 현지에 맞는 조건으로 수정하지 않으면 이 시스템 적용으로 생길 초기의 오류가 무엇인지 금방 짐작할 수 있었다. A회사는 과연 그 점을 알고 있었는지, 어떻게 처리하게 될지 궁금했고, 바로 이 점이 우리의 호기심을 자극시켰다.

적인 전략이 실행되는 과정에서 어떻게 실제 작업라인에까지 A회사의 구성원들이 각자 매일의 과제를 수행하면서 새로운 사용이론을 적용하게 되는지, '오류'가 발생할 때 그 구성원들이 어떤 수준의 탐색을 보이는지 등을 알고자 하는 것이 연구의 주요 목표였다. 따라서 실제 연구 대상이 된 A회사에서도 A사업부를 택하여 그 중의 한 제품을 대상으로 삼았다.

조직학습에 관한 현장 대상 연구는 출간물 조사가 있고(일반적인 문헌조사가 아니라 연구대상인 조직에서 공식적으로 간행한 자료를 가지고, 즉 그 조직에서 공식적으로 언술한 내용을 분석하는 방법), 면담과 설문을 같이 한 조사, 그리고 현장에 참여하여 관찰하는 조사 등으로 구분된다. 우리는 현장에 참여하여 실제 상황에서 일어나는 일들을 관찰하고 거기에 면담 조사 등을 덧붙였다. 문서화된 자료는 시간과 능력이 닿는대로 관련있다고 판단되는 자료를 모두 수집했다.

연구기간은 현장조사 허락을 받기 위한 첫 접촉부터 계산한다면 1994년 9월부터 1995년 6월까지라고 할 수 있다. 하지만 언제부터 연구가 시작된 기간이라고 말하는 것은 쉬운 일이 아니다.

우리는 1994년 당시까지도 현장조사의 구체적인 연구방법에 대해 어떤 훈련을 받은 적이 없었다. 그러나 이미 한 번의 현장조사 경험은 있었다. 1992년 6월에서 그 해 8월까지 약 8주에 걸쳐 현대자동차 울산공장에서 작업조직에 관한 현장조사를 한 적이 있었다. 이 조사의 결과는 박사과정 코스워(DEA) 논문으로 완성 제출되었다. 그 때 경험으로 현장조사에서 일어날 수 있는 여러 가지 어려운 점과 그것들에 대처하는 방법 등에 대해 알게 되었다.

아래에서는 이 연구의 방법과 기술적인 측면, 그리고 일반적으로 주의하거나 현장조사에서 참고해야 할 것들을 중심으로 시간 순으로 전개하고자 한다. A회사의 지지이론과 사용이론이 무엇인가 하는 것을 다루는 것은 이 논문의 지면의 한계로 상술하지 않는다. 오히려 생산 제조 공장에서의 장기간의 현장조사 경험을 나누는 것이 보다 나을 것 같다.

2) 현장에서의 연구조사 과정

(1) 준비과정 — 들어가기에 앞서

생산 제조 공장인 경우 현장조사 연구를 시작할 때 제일 중요한 의사결정 대상이

언제 시작하느냐에 관한 것이다. 그 시점은 학위논문을 준비하고 있는 동안에는 지도교수의 동의나 개인의 연구진척 상황에 따라 달라진다. 이 때 연구대상 설정, 자료수집 방법 및 분석방법 등이 모두 준비되어 있다면 완벽할 것이나 실제로는 그렇지 못한 경우가 허다할 것이라 생각된다. 우리의 경험에 의하면 미리 준비된 연구계획서가 있었다 하더라도 현장에 들어서는 순간 훨씬 더 매력적인 소재가 눈앞에 펼쳐졌기 때문이다. 그런 이유로 1994년에 A회사에 들어설 때 탄탄한 포맷을 가진 계획서가 준비되지 않은 것에 대해 크게 안타까워 하지 않았다.¹⁵⁾

우리는 현장 조사에 필요한 절대적 시간을 많이 산정한다. 따라서 시간이 많이 걸리는 것이 보통이다. 분석 방법과 포맷이 안정적이고 보편적일 때에는, 그리고 그 형태가 또 다른 연구 혹은 연구자와의 종합 비교 연구일 때에는 시간이 많이 걸리지 않는다. 현장에 들어서자 마자 필요한 인터뷰 계획을 세우고 그 스케줄에 따라 진행하면 되기 때문이다. 그러나 우리의 경우 경영혁신 과정을 관찰하고 조직의 행동에 내재한 행위이론 수준의 연구를 하기 위해서는 시간이 많이 필요하리라 생각했다.

더구나 현장조사에 기초한 논문은 반드시 조사 대상으로부터의 관찰이 종합적이고 객관적으로 구성되어야 하므로 조사기간이 짧아서 이를 무시하면 일종의 moral hazard의 함정에 빠진다. 현장을 관찰한 사람은 연구자 자신 외에는 없으므로 스스로 연구를 refutable하게 만들지 않으면 안된다. 자신의 이론이나 아이디어를 지지해줄 확률이 가장 높은 쪽으로 관찰을 편향되게 하는 것을 피해야만 한다. 그리고 미리 준비한 포맷과 방법이 현장의 현실과 일치하지 않거나 관련도가 낮을 때에는 계획을 수정하지 않으면 안된다.

한국에서 박사과정 학생이 단독으로 연구계획서를 가지고 현장조사에 참여하는 것은 특별한 의미를 가진다. 프랑스에서는 박사과정 학생이 현장에 참여하는 데에는 전형적인 프로토콜이 존재한다. 예를 들면 학생이 먼저 인사담당자에게 정중한 편지와 함께 연구계획서를 제출한다. 여기서 학생은 연구 대상과 기간, 분석방법 등을 자세하게 밝혀야 한다. 인사담당자는 자신의 판단과 책임하에 학생에게 면담을 허락해주거나 거절한다. 면담을 가진 후에 현장조사를 허락하게 되면 내부에서는 그 학생의 연구 진행을 실현할 일련의 계획이 내부에서 진행된다.

15) 그러나 이 말은 연구계획서 준비를 계올리해도 된다는 뜻이 절대 아니다.

우리 나라에서는 이러한 프로토콜이 거의 존재하지 않는다. 공장의 경우 인사담당자는 공장장의 직접적인 통제 하에 있기 때문에 적어도 공장장이나, 혹은 공장 내에 여러 개의 사업부가 있는 대규모 사업장인 경우 사업부의 책임자(상무나 전무 혹은 부사장급의 책임자)의 동의가 없으면 현장조사는 실현되기 어렵다. 따라서 지도교수나 외부인사의 인간관계를 통하지 않는 경우 현장조사는 매우 힘든 편이다.

우리는 이미 현대자동차의 경험을 통해 위와 같은 사실을 알고 있었기 때문에 A회사의 경우 낙관도 비관도 하지 않았다. 94년 8월에 귀국하여 A회사에 연결될 수 있는 가능성을 타진했다.¹⁶⁾ 프랑스에서 귀국하기 전에는 가능성에 대해서만 생각했지 실제 접촉 시도는 하지 않았다. 왜냐하면 한국의 경우 극히 예외적인 경우를 제외한다면 전화로 이런 일은 이루어지지 않기 때문이다.

(2) 들어가기

마침내 공장으로부터 면담 허락이 떨어졌다. 공장에서 면담을 하려 오라는 말은 일단 O.K. 표시로 보아도 된다. 왜냐하면 거절할 경우는 면담을 허락하지 않는 것이 보통이기 때문이다. 곧이어 미리 준비한 논문계획서 요약본을 손질했다. 이것은 일종의 예의이다. 왜냐하면 면담을 하게 되는 당사자가 바로 연구 기간 중 늘 심리적으로 후견인 역할을 해 줄 사람이기 때문에 첫 인사 때에 연구 내용을 밝히는 것이 좋다. 그리고 이 요약본은 절대로 3분 내지 5분 분량을 넘어서면 안되며 한 눈에 연구 대상이 무엇인지 알 수 있도록 해야 한다.

후견인이 된 이 임원은 연구자를 도와 줄 실무담당자를 소개하게 되고, 이 때 어느 자리에 배치될 것인지 결정된다. 우리 나라의 경우 생산라인 옆에 배치되는 경우는 없다고 해도 과언이 아니다. 즉 화이트 칼라 그룹에 배치되므로 현장과는 언제나 일정 거리가 떨어져 있게 되어 현장에 관한 자료를 수입하는 것은 또 다른 과제가 된다.

일단 배치를 받게 되면 제일 먼저 공장에서 지켜야 할 몇 가지 사항을 익혀야 한다. 이것은 공장 질서와 보안에 관한 것이다. 그리고 경우에 따라 비밀 준수에 관한 사항에 대해 서약서를 제출해야 한다. 현장에서 알게 된 사실을, 특히 구체적인 수치를 인용하는 것 등을 외부에 발표하는 경우에는 사전에 내부의 인가를 얻어야 하

16) 당시 필자는 프랑스에서 유학을 하던 중이었다.

고, 또 객관적으로 공정하게 사용하여야 한다는 것은 가장 기본적인 연구자의 의무이다.

우리는 A회사에서의 현장조사를 원활하게 할 수 있게 하기 위하여, 특히 이 회사가 오전 7까지 출근하여 오후 4시에 퇴근하는 것이 새로운 제도로 정착되었기 때문에 직원들과 같은 시간에 출근할 수 있도록 회사와 가까운 곳에 숙소를 마련하였다. 그래서 매일 회사에 출근하여 일반 직원과 동일한 리듬을 가지기로 했다. 당시에는 예전보다 퇴근이 빨라졌기 때문에 회사 밖에서 따로 만날 수 있는 기회가 자주 있었고 또 그런 모임은 사원들에게 가장 친밀한 비공식적인 장소이므로 이 기회를 놓치고 싶지 않았다.

(3) 사람 사귀기와 독자적인 활동의 시작

현장조사에 있어서 사람을 잘 사귀는 것보다 더 중요한 일은 없을 것이다. 이것은 몇 가지 중요한 의미를 가진다. 사람을 잘 사귀는 것은 일단 연구자 스스로 심리적으로 안정감을 빠른 시간 내에 확보하는 것을 말한다. 그리고 폭넓게 다양한 사람을 만나기 위해서는 가능한 한 많은 사람과의 관계를 확보해야 하기 때문이다. 사람 사귀는 일은 연구자가 배치받은 부서를 중심으로 조금씩 확대되는 것이 보통이다. 우리 나라의 경우 하나의 큰 사무실에 여러 개의 작은 부서가 예를 들어 과 혹은 팀이 있어서 주로 사무실을 드나들 때 얼굴을 익히게 된다. 직원들은 외부인으로 사무실 내에 한 자리를 잡고 있는 연구자에 대해 호기심을 표하기 마련이다.

사람을 사귀는 가장 손쉬운 방법은 점심 식사를 같이 그것도 가능하면 매일 하는 것이다. 식사를 하는 동안에는 동료들끼리 이야기 하는 것을 듣고 있어도 되고, 그렇지 않으면 간단히 자기 소개를 하면서 무슨 일을 하는지 어떤 일을 하게 될 것인지 설명할 기회가 제공된다. 이렇게 해서 몇 번의 식사를 통해서 같은 부서 직원들의 이름을 외우는 것은 물론 간단하게 신상 파악이 될 정도가 되면 연구자는 누가 자신을 가장 적극적으로 도와줄 수 있는 key person인지 알게 된다.

바로 이 key person이 사무실에 있는 연구자를 현장으로 데리고 가서 견학을 할 수 있도록 주선도 해주고 또 다른 사람들을 만날 수 있는 기회도 마련해준다. 이 과정을 통해서 현장라인의 견학과 최소한의 안면 익히기가 진행되기 때문에 초기에 스스로 스케줄을 만들어 독자적으로 움직일 수 있게 될 때까지 key person의 절대적인 도움이 필요하다.¹⁷⁾ 이러한 key person의 노력은 평소의 업무 외에 연구자를 위

해서 신경쓰는 것은 과외의 업무가 될 수 있기 때문에 일종의 특별한 배려라고 할 수 있다. 따라서 그 사람에 대해서 고마움을 표시해야 한다.

사람사귀기는 자료수집의 효율성과도 밀접한 관계가 있다. 현장에서 획득할 수 있는 자료는 공식적인 것 외에도 비공식적인 것이 있고 또 각 경우에 공개된 자료와 비공개된 자료가 있다. 공개된 공식적인 자료 중 가장 흔한 것은 *社報*에서부터 출간물 등이 있다. 공식화된 자료 중에는 비공개 자료도 있다. 대표적으로 사내한으로 한정된 출간물, 연구보고서, 내부 설문조사 결과 등이다. 비공식 비공개 자료로 대표적인 것은 회의록이나 공식화되지 않은 설문조사 등이다. 그런데 우리나라의 기업은 우리가 보기에 이러한 자료의 관리가 체계화되어 있지 않다. 따라서 어디에 어떤 자료가 있는지를 누구도 다 알지 못한다. 따라서 사람들을 최대한 가까운 사이로 만들지 않으면 자료의 소재는 물론이고 어떠한 자료가 있는지도 잘 알지 못하게 된다. 따라서 사원들과의 대인관계의 질이 자료 수집의 양과 질을 좌우하게 된다.

사람사귀기는 비공식적인 자리로 연장된다. 비공식적인 자리에서는 내부의 형식화된 회사 운영과 정책에 대해 직원들이 어떤 반응을 보이는지, 그 당시의 주된 관심사가 무엇인지를 알 수 있게 되는데 대표적인 장소가 흡연실이다. 이곳에서 일어나는 일을 알기 위해서는 흡연과 커피가 필수적이다. 우리 역시 A회사에 있는 동안 새로이 흡연하게 되었다. 그리고 회사 밖에서의 모임도 많은 또 다른 성격의 만남의 기회를 제공한다. 예를 들면 저녁 식사후 노래방이나 당구장, 그리고 동호회 모임 등이 있다.

연구 진행에 있어 결정적인 역할을 할 key person을 찾게 되기까지는 몇 번의 시행착오가 뒤따르게 된다. 우리의 경우도 라인스톱시스템의 적용 과정을 관찰할 수 있도록 현장과 사무실을 연결할 수 있는 책임과 능력을 가진 사람이 필요했다. 회사에 정착한지 불과 일주일 사이에 나의 key person이 나타났다. 그러나 불행하게도 그는 얼마 있지 않아 전근을 하게 되었고 그 뒤 그 역할을 대신해줄 사람이 나타나지 않아 고민에 빠져 있었던 때도 있었다.

현장조사 초기에 사람을 사귀는 것의 일단계 목표 중 하나는 스스로의 스케줄을

17) key person의 숫자가 반드시 한 사람일 필요는 없다. 오히려 둘 내지 셋 정도 있다면 어떤 경우에도 안정된 활동을 할 수 있을 것이다.

가지고 독자적으로 움직일 수 있도록 충분한 인간관계를 쌓는 것이다. 사람을 사귀는 데에 가장 중요한 요소는 인간적이 교감이 일어나야 한다는 점이다. 만약 연구자가 주위의 사람들을 단순한 정보제공자로 인식한다면 스스로 폐쇄되는 결과를 낳게될 것이다. 사원들은 특히 연구자의 학력 배경에 대해 관심을 가지기도 하지만, 또 한 편으로는 거리감을 나타내므로 상호 교감이 있기 까지는 연구자의 적극적인 노력이 필요하다. 보통 내부 사원들과 학력 차이가 나는 것이 반드시 나쁜 영향을 미치는 것은 아니다. 우리는 현대자동차에서의 경험에서부터 시작하여 우리나라의 회사원들이 특히 고졸 사원들의 경우 얼마나 공부에, 또 유달리 영어와 같은 외국어 능력 습득에 갈등을 겪고 있는지 알고 있다. 그래서 아이러니컬하게도 우리는 많은 시간을 들여 대화하면서 영어가 어렵지 않다는 것을 보여주려고 애썼고, 회사에 다니면서 대학에 진학하거나 유학을 갈 수 있는 방법 등에 관한 많은 얘기를 나누었다.

(4) 자료의 수집

우리의 자료 입수 전략은 경영혁신 과정에 관한 포괄적이고 종합적인 자료를 가능한 한 다양하게 수집하는 것이었다. 체류 기간을 비교적 길게 잡았기 때문에 어떤 특정 분야에만 국한시키지 않았다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 시간을 두고 이 조직의 행위이론을 설명가능할 정도의 데이터가 확보되어야 한다는 것이었다.

A회사의 경우 일단은 외부로 표현된 지지이론이 무엇인지는 쉽게 관찰 가능하다. 공장을 둘러보면서 외부 벽이나 기둥에 걸린 플래카드와 간판에 적힌 구호(내용)들을 기록했다.¹⁸⁾ 그리고 공식 출간물이나 내부 자료를 통해 무엇이 조직의 목표이며 정책인지, 또 이를 달성하기 위한 행위 전략은 무엇인지 금방 알 수 있다.

반대로 사용이론은 무엇보다도 세심한 관찰과 심층적인 면담조사를 통한 데이터에 의존하게 된다. 가장 중요한 자료는 무엇보다도 현장 견학과 현장의 라인스톱 시스템 관찰 및 그에 관한 활동 결과의 공식적 자료였다. 현장 견학은 필자가 회사 내에서 독립적으로 움직일 수 있게 된 뒤에는 자연스럽게 이루어졌다. 이 상태는 공장 내의 여러 사업장에 이미 관계가 형성되어 있는 사람이 있어 전화를 해서 방문 예약을 하면 그곳에서 시간이 허락되는 한 갈 수 있는 정도의 수준을 말한다.

18) 혼자 마음놓고 돌아다니기까지는 시간이 제법 걸린다.

그러나 우리 추측으로는 현장 견학은 우리 나라 내에서는 어느 곳이든 쉬운 곳이 없다. 그 이유는 생산라인에 있는 작업자들이 외부 사람이 방문하여 스쳐 지나는 것을 민감하게 의식하는 경향이 있기 때문이다. 같은 사원이라 하더라도 사무실 근무자와 라인 근무자 사이에는 모종의 벽이 존재한다. 이런 이유로 생산 라인에 들어갈 때에는 적어도 가능하다면 사복이 아니라 회사의 작업복 차림으로 들어갈 수 있도록 하는 것이 좋다. 따라서 회사 작업복을 안내자에게 요구하는 것이 필요하다.

A회사에서의 현장 견학은 비교적 빠른 시간에 끝났고 연구대상이 될 사업부도 마음 속으로 정했다. 그 사업부의 생산라인 특징이 자동차 생산라인과 유사한 점이 많아서 매우 익숙했기 때문이었다. 라인스톱시스템에 대한 관찰은 비교적 짧은 시간 동안의 관찰과 설명으로 끝났는데 이 시스템 자체가 자동차 공장에서 비롯되었기 때문이다.

많은 시간을 들여서 면담 조사를 시행했다. 면담조사는 각 개인의 진술을 통해서 그 회사의 경영혁신 활동 전체에 걸쳐 지지이론이 무엇인지 사용이론이 무엇인지 분간할 수 있기 때문에 많은 공을 들였다. 질문 내용을 준비할 때에도 피면담자가 충분한 구체적 예를 들어 이 두 이론을 드러내도록 해야 하므로 간단한 일이 아니다.

우리가 배치를 받아 정착한 곳이 소위 간접부서이기 때문에 면담 계획을 잡는 것이 어렵지는 않았다. 확실히 한 사무실에 수십명이 근무한다는 것은 빠른 시간 내에 안면을 익히는 데에 도움이 되었다. 더욱이 그들이 하는 일에 관심을 가지고 혹시라도 도와줄 일이 생기면 자연스럽게 그들이 하고 있는 일을 들을 수 있기 때문이다. 더구나 필자와 같은 성씨를 가진 여사원이 2명이나 있어서 친하게 지내게 되었고 그들이 많은 도움을 주었다.

우리의 경험으로 볼 때 사원들과 면담조사를 할 때 대화 내용을 종이에 간단히 메모하는 것이 녹음을 하는 것보다 더 많은 거부감을 준다고 생각한다. 대부분 대화 중에 녹음에 신경쓰기 보다는 뭔가 종이에 적는 것에 더 신경쓰는 것을 발견했다. 그런 이유로 녹음기도 앞면이 끝나고 카세트 테이프를 꺼내어 돌리지 않아도 자동으로 뒷면으로 녹음될 수 있는 기계를 골랐다. 그 뿐만 아니라 기록에만 의존하는 경우 연구자의 관심 영역만 기록되는 편협성을 보일 우려도 있다. 따라서 우리는 대체로 녹음을 하려고 했고 또 허락을 받았다. 인터뷰를 시작할 때에 가장 예민한 것은 “녹음을 하려고 하는데 괜찮겠느냐”고 물어보고 나서 자연스럽게 허락이 떨어지도록 하면서 인터뷰를 시작하는 것이다. 그래서 이 순간을 부담스럽게 하

지 않도록 사전에 인간관계를 돋독하게 하는 것이 오히려 쉬우면서 중요한 일이라고 할 수 있다. 우리가 가능한 녹음하기를 원했던 것은 녹음은 차후에 심층분석을 하는 데에도 도움이 될 뿐 아니라 기억력을 보완해주기 때문이다. 경험에 의하면 피면담자들은 이미 녹음 결과가 연구 외의 다른 용도로 쓰이지 않는다는 데에 어느 정도 확신을 가지고 있고, 어떤 경우는 전혀 개의치 않는다고(하고 싶은 말은 언제든지 할 수 있다는 태도로) 말할 때도 있다.

인터뷰를 한 사람 한 사람 순차적으로 진행하는 동안에 질문의 형식은 매번 동일하지 않아도 된다고 본다. 다만 주요 질문 내용만 일치하면 면담의 목적은 달성되었다고 본다. 많은 경우에 있어 인터뷰의 분위기를 부드럽게 하기 위하여 피면담자의 특성을 고려하여 특정 주제로 이야기를 시작하면 자연스럽게 이야기가 풀리게 된다. 산발적으로 흘어진 내용을 조합하는 것은 뒤에 해도 나쁘지 않다고 생각한다. 따라서 무리하게 일정한 순서대로 똑 같은 형식의 질문을 하는 것은 인터뷰를 정말로 인터뷰답게 만드는 일이다. 면담자는 가능한 피면담자의 사고 과정을 지켜보는 것이 중요하다.

피면담자로 하여금 무슨 내용이든 자유롭게 그리고 자연스럽게 이야기를 진행하도록 하는 것은 또 다른 특별한 의미를 가지고 있다. 1992년 현대자동차에서의 면담 조사 과정에서 알게 된 일이다. 당시에는 노사 대립 상태가 표면화되어 있었고 또 마침 노조위원장 선거가 임박한 때였다. 자연스럽게 노사관계가 어떤지 물어보게 되었다. 그런데 놀라운 사실은 피면담자들의 대부분이 노사관계의 현실과 그 해결 방안에 대해 거의 자구가 틀리지 않을 정도의 공통된 대답을 하는 것이었다. 뒤에 가서 이것은 외부로부터 주입된 논리체계가 각 개인의 검증을 거치지 않고 신념화되는 현상이라는 것을 알게 되었다.

달리 말하면, 질문을 잘못 던지게 되면 개인의 실제 행동과는 무관하게 신문에 보도된 모범답안을 듣게 될 확률이 높다. 물론 숙달된 면담자는 이 사실을 잘 알고 있고 진실 여부를 확인하는 것이 어렵지 않다. 그래서 수도 없이 “어떻게 그런 생각을 하게 되셨어요?”라고 하거나, “구체적으로 예를 들면요?”라고 되묻게 된다. 그러나 경험이 많지 않은 경우에는 피면담자의 대답이 정작 본인 자신의 진실을 나타낸 것인지 아니면 신문이나 사내 방송에서 들은 것을 단순히 옮기는 것인지 구분하기 어렵다. 그러므로 피면담자가 면담자에게 마치 친한 친구인 것처럼 터놓고 얘기하면서 질문에 몰입되도록 하는 인간관계 형성이 중요하다고 할 수 있다.

우리는 면담을 진행하는 동안에 두 가지 사항에 크게 주의를 기울였다. 첫째로 피면담자의 응답에서 그들의 사고 과정(reasoning process)이 드러나도록 하는 데에 주력했다. 피면담자들이 어떤 현상이나 자신의 회사의 정책에 대해 주관을 가지는 경우에 대답은 보통 “내가 보기에 무엇무엇하기 때문에 … 라고 생각한다.”의 구조를 가지고 있다. “무엇무엇에 대하여 어떻게 생각하십니까?”의 질문에 보통은 좋다 싫다 등의 단순한 대답을 듣게 된다. 이 대답으로부터 추가적인 설명이 되지 않으면 안되므로 이럴 때에는 오히려 어떤 경우에 어떻게 할 것인가의 유형의 질문으로 대체하는 것이 좋을 것이다. 둘째로, 바로 위와 같은 이유에서, 피면담자의 대답이 가능한 상대적으로 관찰가능한 자료에 근거한 것이 되도록 하는 것에 주의했다. 행위의 주체나 사건 발생 시점 또는 장소, 결과 등이 애매할 경우 본인이 직접 관찰한 것인지 확인하는 것이 좋다.

면담 조사시에 유의할 사항이 한 가지 더 있다면 피면담자로 하여금 정말로 인터뷰를 하는 느낌을 갖지 않도록 하라는 것이다. 시간이 모자라거나 최소한의 면담 건수를 채우려고 하는 경우 20분 내지 30분 간격으로 촉박하게 면담 스케줄을 잡을 가능성을 배제할 수 없다. 면담자가 회의실 같은 장소에서 기다리고 피면담자가 밖에서 마치 의사의 진료를 기다리는 것처럼 대기 상태에 있다면 흔히 이런 일이 벌어질 수 있다. 이런 경우 피면담자로부터 진심으로부터의 의견을 듣기는 힘들다.

(5) 자료의 해석과 내부 검증

현장 조사를 하는 동안에 입수하게 되는 자료들은 틈이 나는대로 조금씩 정리하고 분석하게 된다. 조사 그 자체나 혹은 자료 수집에만 열중하면 뒤를 돌아볼 기회를 놓치고 방향을 수정할 수 있는 기회를 상실할 우려가 있다. 자료는 틈틈이 그 의미를 해석해가며 중간 점검을 하는데 도움이 되어야 한다.

자료를 해석하는 데에는 상당한 주의가 필요하다. 물론 조심성 있는 연구자라면 자료의 취사 선택 시에 상당한 주의를 기울일 것임이 틀림없으나 그럼에도 불구하고 발생가능한 자료 해석상의 오류를 지적하면 다음과 같다. 먼저 사보나 사내 방송 등에서 발표되는 인터뷰나 논평 정보를 그대로 받아들이면 대체로 오류에 빠지게 된다. 신뢰할 만한 자료는 구체적인 행위를 수치로 표현한 것, 검사 결과, 반복적으로 조사하는 연구의 조사보고서 등이다. 반대로 상대적으로 신뢰도가 낮은 자료는 자료의 근거나 출처가 불분명한, 특히 결과만 표시된 보고서, 특정 정책에 대

한 의견을 묻는 내부 설문조사 결과, 내부 정기 간행물에 실린 인터뷰 기사, 급조된 내부 행사 소개에 관한 글 등이다. 왜냐하면 이 글들은 특정한 의도를 전제로 작성되었거나 특정 사실을 지나치게 강조하여 균형잡힌 의견 제시와는 거리가 있기 때문이다.

신뢰성이 떨어지는 경우를 Argyris와 Schön의 개념을 빌어서 표현하면, 자료에서 표현하고자 하는 바는 모두 그들의 지지이론을 표현한 가능성이 높아 실제 그들의 사용이론과는 현저히 불일치할 수 있다는 것이다. 즉, 자료에 나타난 신념과 결심 그리고 언술은 그들의 실제 행위와는 거리가 있는 경우가 많다. 이러한 이유로 인해 조직내에서 조성된 여론이나 의견들을 액면 그대로 받아들여서는 안된다. 우리가 보통 여론에 의해 집단적 의사결정과정이 영향을 받는 것을 흔히 관찰할 수 있다. 이 때에도 여론에서 표현된 내용이 그들의 행위와 구체적인 관련이 있는 것인지 아닌지를 판단해야만 한다.

(6) 참여를 통한 조직의 행위이론의 관찰

내부적인 모임에 참여하는 것은 조직의 지지이론을 공식적인 자리에서 관찰할 절대적인 기회를 제공한다. 이것은 다시 모임을 마치고 현장에 도착하고 난 다음 그들의 사용이론을 관찰함으로써 어떻게 조직의 행위이론이 실제로 나타나는지 관찰할 수 있도록 해준다. 이 방법은 문헌조사에 의존한 연구가 갖는 한계를 극복하는데 매우 중요한 역할을 한다. 문자로 표현된 자료는 행위의 주체가 실제 그들의 지지이론과 일관된 행동을 하는지 여부를 확인시켜주지 못한다. 이같은 점에 충실하고 이를 잘 지적한 연구로 장정아(Chang, 1995)의 논문을 들 수 있다. 그러나 장정아의 논문에서 지지이론과 사용이론 사이의 불일치를 기업의 윤리적 차원의 문제나 의도적인 것인 것처럼 보이게 하는 것은 언제나 이 두 이론이 반드시 일치해야 한다고 말하는 것처럼 무리한 요구이다.

우리는 여러 번에 걸쳐서, 때로는 관리자들의 모임에 또 때로는 사원들의 모임에 참여함으로써 조직의 정책이 관리자와 사원들 사이에 어떻게 그들의 행동으로 구체화되는지 관찰할 기회를 얻었다. 이런 모임에 참여하는 것은 가능한 한 안면을 익힘으로써 언제 어느 때 다시 회사 내에서 만나더라도 자연스럽게 대화를 나눌 기회를 열어주기 때문이다. 이런 경우 연구자는 외부인이기 때문에 오히려 다른 사람이 먼저 호기심을 표시하는 경우가 많다. 호기심을 가지고 말을 걸어 오는 사람은

우리의 경험에 따르면 연구자에 대해 호의를 가진 사람이 대부분이다. 따라서 이들이 말을 걸어올 때에는 반드시 이름과 소속을 기억해두고 다음 번 만날 기회를 약속해두는 것이 필요하다.

모임에 참여함으로써 조직의 지지이론을 관찰하는 것은 다음과 같은 논리로 설명할 수 있다. 회사에서 관리자들끼리 혹은 사원들끼리 집단적인 모임을 가지는 것은 단순한 체육대회 등을 제외하면 대체로 어떤 특정 주제에 대한 토론 목적을 가지고 있다. 따라서 모임의 진행은 세미나이든 워크숍이든 보통 주제발표, 문제점 도출, 대안 제시, 실천계획의 수립 등과 같은 순서로 구성되어 있다. 이것은 적어도 A회사의 경우 거의 전형적인 구조이다. 그러므로 주어진 문제에 대해 어떤 대안을 제시하고 어떤 해결책을 제시하는지 그 인과관계를 구조화하는 것은 행위이론에서 행위 전략의 수립과정을 말하므로 그들의 지지이론이 어떤 논리적 구조를 가지고 있는지 알 수 있다.

우리의 경험을 보다 구체적으로 말하자면 다음과 같다. 관리자 그룹의 모임에서는 그 조직의 가장 중요한 이슈가 무엇이며 어떤 해결책을 제시하고 있는지에 관한 것과, 새로운 정책 대안 즉 질 위주의 경영을 달성하기 위해서는 어떤 방안이 가능한지에 대해 주로 토론했다. 또 그 해결책들의 효과가 단기적인지 장기적인지, 정책대안에 수반되는 비용이 얼마나 될 것인지에 대해 토론했다. 반면 사원들의 모임에서는 전반적인 라인에서의 품질 수준을 향상시키기 위해서 어떤 방식으로 분임조 활동을 유지해 나가야 하는지에 대한 논의가 주종을 이루었다.

이들 모임에 관한 관찰 중 특징적인 것이 있다면 관리자들이든 라인 작업자이든 문제를 제기하고 원인을 분석하여 해결책을 제시하고 해결책의 유효성을 논하는 것이 상당히 정형화되어 있다는 것이다. 우리 눈에는 그 전개과정이 모범답안처럼 보였다. 이를테면 문제를 낸 사람과 답을 하는 사람이 어떤 대답을 원하는지, 그리고 어떤 대답을 해야 하는지 잘 알고 있는 것처럼 보였다. 또 하나 놀라운 것은 실제로 그 답안이 적용되어 결과를 평가하고 다시 ‘오류’를 줄이기 위하여 새로운 학습 cycle에 들어서는 과정이 늘 생략되어 있다는 것이다. 즉, 이들 모임에 관한 한 늘 사용이론은 빠진 채 지지이론이 무엇인지만 보여주었다.

우리의 연구조사 기간 중 우연한 기회에 Argyris와 Schön의 학습개념을 적용한 실험적 모임을 가진 적이 있었다. 한 팀의 팀장과 인터뷰를 하던 중 그 팀장은 우리의 연구가 자신의 부서원들에게 지적인 자극을 줄 수 있는 계기가 되었으면 하는

의사를 표시했다. 그리고 조직학습이 무엇인지에 대해 궁금해 했다. 그 자리에서 우리는 정기적인 세미나 모임을 제안했는데, 그 당시 마침 사무실 근무자에게도 생산라인처럼 분임조활동을 하도록 하는 정책이 지시된 상태였기 때문에 그 모임을 위하여 매주 금요일 퇴근 직전 1시간을 사용하는 쪽으로 결정되었다.

그 직후 우리는 약 20명에 달하는 부서원들과 개별 면담을 하면서 정기 모임의 취지와 내용 및 방법에 대해 설명하고, 만약 실행된다면 어떤 내용이 주제가 될 수 있는지에 대해 자유롭게 의사표현을 하도록 했다. 개별 면담이 모두 끝난 후 처음으로 전체 부서원이 모인 — 팀장은 없이 — 자리에서 정기 모임(세미나)을 하고 싶은지 아닌지를 결정하도록 했다. 우리는 마지막으로 모임의 성격과 방법 등에 대해 종합적으로 설명했고, 전체 인원이 토의를 통해 가부 선택을 하도록 했다. 그래서 첫 모임에서 — 우리는 마음을 졸이고 있었다 — 다음 번 같은 시간에 첫 세미나가 될 수 있다는 것을 알게 되었다. 그리고 차후에 주제는 상사와 부하 사이의 의사소통의 장애를 어떻게 줄일 수 있는가로 정해졌다.

이 모임의 흐름은 크게 두 개의 파트로 나누어진다. 처음 반은 Argyris의 연구 결과 중에서 조직 내 의사소통 장애의 특징을 보여주는 실제 사례를 분석하고 그것을 이해할 수 있는 도구, 즉 지지이론과 사용이론의 구분과 학습 모형 등을 통한 개념 등을 설명하는 데에 사용되었다. 가장 먼저 이용한 도구는 Argyris의 “X-Y case”라고 하는 사례이다. 이와 함께 왼쪽 칼럼 방법(left-hand column method)을 사용하여 실제 대화 사례를 적용하여 사용이론과 지지이론이 어떻게 달리 나타나는지, 그의 불일치에 따라 어떤 의사소통 장애가 나타나는지 토의하곤 했다.¹⁹⁾ 이 과정은 Argyris의 실제 적용 사례를 그 모임에 그대로 적용한 예라고 할 수 있다. 나머지 반은 그 부서의 실제 상황에서 처음 반 동안에 사용한 여러 개념과 방법으로 그 부서의 의사소통의 장애를 정의내리고, 원인을 분석하고, 해결책을 제시하는 등의 과정을 거쳤다. 마지막에는 실제 상황을 가정하여 role-playing의 방법으로 새롭게 대화할 수 있는 연습이 되도록 하는 단계까지 이르렀다.

이 모임은 결국 미완성의 상태로 끝났지만, 조직 내에서 무엇이 학습의 관건인지에 대해 많은 것을 알게 해주는 실험이 되었다.²⁰⁾ 이 실험적 세미나는 — 회사측으

19) X-Y case로 불리는 사례와 왼쪽 칼럼 방법은 Argyris(1982)에 소개되어 있다.

20) 미완성인 이유는 마지막 단계에 팀장이 참여하지 않았고, 또 시간이 부족하여 스스로 대화를 구성

로 보면 분임조 활동이다 — 총 12회 실시되었고 사이사이에 팀의 사정으로 두 번 정도 거른 적이 있었으므로 3개월 이상이 걸렸다. 12회를 끝으로 며칠 후 우리는 회사를 나와 프랑스로 돌아가게 되었다. 매회 모임마다 한 시간의 제한 시간을 넘기면서 토론이 연장되었고, 또 매회 녹음했다. 녹음한 내용은 우리가 회의록을 만들어 — 평균 15쪽 정도의 분량이었다 — 다음 번 모임에 앞서서 각자에게 복사하여 나누어주었다. 이렇게 한 결과 참가자 각자가 어떤 내용으로 토론했는지 다시 읽어보게 되었는데 이렇게 한 것이 간혹 불참하는 경우에도 모임의 내용을 연속적으로 만들어준 효과가 있었다. 팀장은 전체 모임 중 3회정도에 걸쳐 참석했고, 이 회의록 내용을 매번 읽어 주었고 관심을 기울여 주었으나 전반적으로는 외부 관찰자의 입장을 고수했다.

이 경험으로 Argyris와 Schön의 이론에서 사용이론과 지지이론의 구분 개념, 그리고 Model I 사용이론에 기초한 상호작용 — 의사소통 상호작용 — 은 조직의 학습에 장애가 된다는 언술을 나름대로 평가하는 계기가 되었다.²¹⁾ 또 다른 한 편으로는 조직의 정책과 목표를 수정하는 학습, 즉 2차학습이 가능하기 위해서는 Argyris가 말하듯이 아주 많은 시간이 필요하다는 것을 짐작할 수 있었다. 아마도 이런 이유로 Argyris와 Schön의 이론을 실증 검증하는 논문이 적을 것이라고도 짐작되었다.

(7) 나오기, 사후관리, 그리고 새로운 과제

연구조사를 마칠 때 쯤이면 자료수집이 얼마나 착실히 되었는지, 만족할 만한 성과가 있었는지 늘 걱정스럽다. 그러나 현장에서의 연구조사는 항상 머리 속에 생생한 기억으로 남아 있고, 시간이 지나면서 새로운 방법으로 재해석될 수 있기 때문에 그 자체가 커다란 자산이라고 할 수 있다. 따라서 자료수집과 면담 등은 늘 불충분하다고 여기기 쉽지만 그렇다고 해서 무리하게 모자라는 부분을 보충하려는 시도는 바람직하지 않다. 다만, 내부의 직원과 상의하여 모자라는 부분을 어떻게 보충할 수 있는지 서로 토의하는 것이 좋다고 생각한다.

오히려 더 중요한 것은 현장조사 자료를 중심으로 논문을 진행시키면서 그 내용

해서 직접 role-playing하는 부분이 빠졌기 때문이다.

21) 그러나 이 모임의 과정과 결과는 논문에 쓰이지 않았다.

을 update하거나, 새로이 나타난 정책 또는 현상과 일관성을 유지할 수 있도록 하는 것이다. 다시 말하면, 논문이 발표될 시점으로 보았을 때 현장조사 후 새로이 나타난 사실이 논문의 내용을 엿날 것으로 만들지 않도록 주의를 기울이는 것이 훨씬 중요하다는 뜻이다. 그러므로 수시로 그러한 내용을 확인할 수 있도록 내부의 몇몇 사람과 커뮤니케이션 채널을 유지시켜서, 새로운 자료를 받아볼 수 있도록 해야 한다.

그리고 가장 중요한 일 중 하나는 논문을 쓰면서 논문 작성에 직접적으로 인용되는 수치와 면담 내용 등이 객관성을 유지할 수 있도록 하는 것이다. 가장 바람직한 방법은 조사 당시의 내부의 사람들에게 조사와 관련한 논문의 일부분을 읽혀서 검증을 받는 것이다. 이렇게 하는 것은 연구자가 자료를 임의로 해석하는 것을 방지하고, 조사 대상에 대해서 편견을 주는 것을 막기 위해서이다.

그리고 현장조사 기간 중 도움을 준 사람에 대해서 감사의 말을 하는 것도 잊어서는 안될 것이다. 논문이 발표되면 이들에게 논문을 증정하여 원래의 현장조사 목적이 수행되었다는 것과 그 속에 나타나는 자료들이 관련된 사람들의 사적 정보를 보호하고 있고, 조사 목적이 그 대상이 된 조직을 음해하려는 것이 아님을 밝히는 것 역시 매우 중요한 일이다. 때에 따라서는 연구결과가 외부에 출간되었을 때 그 조직의 평판과 활동에 직접적인 영향을 줄 우려가 있다. 이런 경우는 현장조사를 시작하기 전 명백하게 사전 협의하는 것이 필요하다.

참고문헌

- ARGYRIS Chris(1976), "Single-Loop and Double-Loop Models in Research in Decision Making", *Administrative Quarterly Review*, Vol. 21, pp. 363-375.
- _____ (1982), *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*, San Francisco: Jossey-Bass, 499 pages.
- _____ (1988), "Problems in Producing Usable Knowledge for Implementing Liberating Alternatives", in BELL et al.(eds.), *Decision Making*, pp. 540-61.
- _____ (1990), *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston: Allyn & Bacon, 169 pages.
- _____ (1993a), *On Organizational Learning*, Oxford: Blackwell.
- _____ (1993b), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco: Jossey-Bass, 309 pages.
- _____ (1994), "Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 77-85.
- ARGYRIS C., PUTNAM R. & SMITH D.M.(1985), *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco: Jossey-Bass, 480 pages
- ARGYRIS Chris & SCHÖN Donald A.(1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 224 pages.
- _____ (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading(MA): Addison-Wesley, 344 pages.
- _____ (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading(MA): Addison Wesley, 305 pages.
- ASHBY W.R.(1956), *Introduction to Cybernetics*, New York: John Wiley.
- BARTUNEK Jean M.(1984), "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 355-372.
- BATESON Gregory(1972), *Steps to an Ecology of Mind*, New York: Ballantine, 1972.
- BELL David E., RAIFFA Howard & TVERSKY Amos(eds.)(1988), *Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions*, Cambridge: Cambridge University Press, 623 page.
- CHANG Jung-A.(1995), A Study on the Dissemination and Accommodation of Corporate Ideology, Unpublished Master Thesis, Seoul National University (in Korean).
- DAFT R.L. & WEICK K.E.(1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 284-295.
- DODGSON Mark(1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization*

- Science, Vol. 4, No. 3, pp. 375-394.
- DOUGLAS Mary(1986), *How Institutions Think*, Syracuse: Syracuse University Press, 146 pages.
- FELDMAN Jack(1986), "On the Difficulty of Learning from Experience", in SIMS et al.(eds.)(1986), pp. 263-292.
- FIOL C. Marlene & LYLES Marjorie A.(1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- FIOL C.M. & HUFF A.(1992), "Maps for Managers: Where are We? Where do We Go from Here?", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 3, pp. 267-285.
- HUBER George P.(1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
- HUBER George P. & GLICK William H.(1993), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, 450 pages.
- Hwang, Hee-Young(1997), Apprentissage organisationnel et coordination dans l'entreprise: Application au cas d'une firme coréenne, Unpublished Ph.D. Dissertation, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 265 pages.
- JANIS Irving(1972), *The Victims of Group Think*, Boston: Houghton Mifflin.
- KIESLER Sara B. & SPROULL Lee(1982), "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 548-570.
- KIM, Daniel H.(1993), "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 37-50.
- LEE, S., COURTNEY, J.F. & O'KEEFE, R.M.(1992), "A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps", *Omega*, Vol. 20, pp. 23-36.
- LEIBENSTEIN Harvey & MAITAL Shlomo(1994), "The Organizational Foundations of X-inefficiency: A Game-theoretic Interpretation of Argyris' Model of Organizational Learning", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 23, No. 3, pp. 251-68.
- LEVITT B. & MARCH J.G.(1998), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- MARCH James G.(1978), "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice", *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, pp. 587-608.
- _____, (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- MARCH James G. & OLSEN Johan P.(1975), "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, Vol. 3, pp. 147-171.

- _____ (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.
- MARCH James G., SPROULL Lee S. & TAMUZ Michael(1991), "Learning from Samples of One or Fewer", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-13.
- MARENKO Luigi(1992), "Coordination and Organizational Learning in the Firm", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 2, No. 3, pp. 313-326.
- MOINGEON Bertrand & EDMONDSON Amy(1995), "Trust and Organizational Learning", *Les Cahiers de Recherche*, CR 553, HEC, 23 pages.
- _____ (eds.)(1996), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London: Sage, 229 pages.
- NONAKA Ikujiro(1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- NONAKA Ikujiro & JOHANSSON Johny K.(1985), "Organizational Learning in Japanese Companies", in *Advances in Strategic Management*, Vol. 3, pp. 277-296, JAI Press.
- NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka(1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 284 pages.
- POLANYI Michael(1983), *The Tacit Dimension*, New York: Doubleday, 1966, republished Gloucester (MA): Peter Smith, 108 pages.
- SCHÖN Donald A.(1971), *Beyond the Stable State*, New York: Norton, 254 pages.
- _____ (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York: Basic Books.
- _____ (1983), "Organizational Learning", in MORGAN G.(1983), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, London: Sage, pp. 114-28.
- _____ (1987), *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, San Francisco: Jossey-Bass, 355 pages.
- _____ (1993), "Organizational Learning and the Epistemology of Practice (The Silent Game as a Parable of Organizational Learning)", Paper presented at the Symposium "Limitation de la rationalité et constitution du collectif," Cerisy-la-Salle, 5-12 June.
- SENGE Peter M.(1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Currency and Doubleday, 423 pages.
- SCHEIN Edgar H.(1993), "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 85-92.
- SHRIVASTAVA Paul(1983), "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-28.
- SIMS Henry P., GIOIA Dennis A. et al.(eds.)(1986), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco: Jossey-Bass, 375 pages.
- STATA R.(1989), "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan*

Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 63-74.

WEICK Karl E.(1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.

WEICK Karl E.(1991), "The Nontraditional Quality of Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 116-124.

WRIGHT T.P.(1936), "Factors Affecting the Cost of Airplanes", *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol. 3, pp. 122-128.

abstract

A Brief Survey on Theories of Organizational Learning with a Case Study of a Firm: From the Perspective of Argyris and Schön

Hee-Young Hwang*

This paper classifies three categories of theories of organizational learning, based on five criteria : representation of learning action, organizational learning scheme, motives of learning, goal of learning, and differentiation of learning level. The three categories are respectively based on behavioralism, cognitivism, and theory of action. From the firm's point of view, the concept of organizational learning has been interpreted, in general, through changing environment and adaptation to it, problem-solving, decision-making, and strategic change. This paper briefly shows the organizational learning scheme of Argyris and Schön and their principal concepts. In the latter part, it explains how their concepts are applied on a firm's strategic change with an example of actual case.

*Assistant Professor, School of Digital Economy and Trade, Youngsan University. Research Area: Organizational learning, Coordination in a firm, Organizational change by informatization, formation of new market order through e-commerce, Impact of informationization on transaction costs. Major Publication: "Organizational Learning and Coordination: An Economic Interpretation of Organizational Learning", in SERI(ed.), *Theory and Practice of Learning Organization*, Samsung Economic Research Institute. 1996, "A Study on Organizational Learning and Patterns of Theories of Action", Youngsan Review, Vol. 2, Youngsan University, 1998, "Coordination Mechanism and Principles of Action", Youngsan Review, Vol. 4, Youngsan University, 1999, "Coordination: A Study on the Internal Efficiency of the Firm", Korea Economic Journal, Vol. 38, No. 4, pp. 391-410, 1999. E-mail: coucou@mail.ysu.ac.kr