

학습조직이론 (Learning Organization)

학습조직의 개념

P. M. Senge는 학습조직을 구성하는 핵심요인으로 시스템사고, 개인숙련, 사고모형, 공유비전, 팀학습의 5가지를 제시하고 있다.

Senge는 학습조직의 성립에 필요한 다섯 가지 수련(훈련 · 계율 · 과정 : disciplines)을 제시하였다. 이들 수련은 학습조직에 도달하는데 필요한 요건이며 방법이고, 기술(component technologies)이다. 서로 수렴해 가는 다섯 가지의 새로운 기술 또는 수련이 함께 학습조직을 탄생시킨다고 하였다. 사람들이 새롭게 사고하고 교환 작용하는 방법을 깨닫고 이를 행동화 할 수 있는 역량을 키우려는 수련이 있다.

이론과 실제는 정보 및 지식사회에 있어 조직관리의 중요한 패러다임으로 부각되고 있지만, 아직은 이에 대해 명확하게 합의된 개념이나 이론은 존재하지 않고 있다.

학습조직은 조직의 모습과 조직구성원들의 역할이 어떠해야 하는가에 대한 일종의 새로운 태도나 관점 혹은 사고방식이라는 점에서 단일한 모형은 있을 수 없다. 즉 학습조직이란 지금까지의 조직에 대한 구조적 또는 과정적인 관점에서 바라보던 시각에서 벗어나 조직을 하나의 학습 시스템으로 여기어 조직 내의 모든 구성원들이 지식, 기술, 정보를 획득하고 공유하면서 활용하는 것으로 본다. 따라서 학습조직의 개념은 다양한 조직유형으로 실현될 수 있다.

학습조직이란 변화에 대응하는 능력(지식, 노하우, 실력 등)을 계속 습득해 가는 조직을 말하며, 이완학습 또는 파괴학습, 벤치마킹, 학습전이효과, 적응조직(single-loop learning)과 생성조직(double-loop learning) 등과 관련이 있다.

급변하는 경영환경 속에서 승자로 살아남기 위해서는 조직원이 학습할 수 있도록 기업이 모든 기회와 자원을 제공하고 학습결과에 따라 지속적 변화를 이루어 조직, 즉 학교의 모습을 지녀야 한다는 것으로 요약된다. 수단적 조건학습은 반사적인 내용이라 본능적인 측면에서 고려된다.

학습조직이란 조직의 구성원들이 계속 학습하고 이를 통하여 조직의 문제를 창의적으로 풀어 나갈 수 있는 능력을 배양하도록 촉진하는 조직을 말한다. 학습은 직·간접적인 경험을 통하여 발생하며, 학습에 의한 행동변화는 상당기간 지속되어야 한다.

학습이란 용어가 상식적으로 사용될 때는 '배워서, 익힘' 또는 '기능이나 지식을 의식적으로 습득하는, 행동'을 의미한다.

학습이론은 고전적 조건화 이론, 즉 자극-반응주의 이론으로부터 시작되었으며, 행위주의학과 인지론학과 간의 치열한 논쟁 속에서 발전해 왔다. 행위수정이론(behavioral modification perspective)은 학습이론과 관련이 있다. 학습조직의 특성으로는 사려 깊은 리더십, 종업원의 권한강화, 강한 기업문화 등을 들 수 있다.

자기완성(Personal Mastery)

개인적 숙련 (personal mastery)이라고도 하며, 개인이 진정으로 지향하는 본질적인 가치를 추구하기 위해 현재의 자기능력을 심화시켜 나가는 행위를 의미한다. 사람들은 자신의 삶과 직업을 예술가들이 예술작품으로 간주하듯 해야 한다.

이에 관한 수련은 생애와 일에 관한 개인의 접근방법을 성숙시키는 것이다. 각 개인은 원하는 결과를 창출할 수 있는 자기역량의 확대방법을 학습해야 한다. 조직은 그 구성원들이 선택한 목표를 향해 스스로를 개발할 수 있는 여건을 조성해 주어야 한다.

세계관(Mental Models)

사고의 틀(mental models)이라고도 하며, 깊이 배어있는 가정들이나 정신적인 이미지들로, 세계를 이해하는 방법이나 행동에 영향을 준다.

이에 관한 수련은 뇌리에 깊이 박힌 전제 또는 정신적 이미지를 성찰하고 새롭게 하는 것이다. 세상에 관한 사람들의 생각과 관점, 그리고 그것이 자신의 선택과 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해 끊임없이 성찰하고 가다듬어야 한다.

공동의 비전(Building Shared Vision)

공유비전의 구축(shared vision)이라고도 하며, 만일 진실된 비전이 있다면, 구성원들은 의무가 아닌, 필요에 따라 학습을 한다. 이에 관한 수련은 조직 구성원들이 공동으로 추구하는 목표와 원칙에 관한 공감대를 형성하는 것이다.

팀 학습(Team Learning)

집단적 학습(team learning)이라고도 하며, 팀구성원들은 진솔한 대화에 참여한다. 그들은 각자의 가정들을 유보한다. 이에 관한 수련은 집단구성원들이 진정한 대화와 집단적인 사고의 과정을 통해 개인적 능력의 합계를 능가하는 지혜와 능력을 구축할 수 있게 하는 것이다.

시스템 중심의 사고(Systems Thinking)

다른 4가지 규율을 통합해주고, 하나의 이론과 실무 체계로 융합시켜준다. 이에 관한 수련은 체계를 구성하는 여러 연관 요인들을 통합적인 이론체계 또는 실천체계로 융합시키는 능력을 키우는 통합적 훈련이다. 시스템 다이내믹스를 결정하는 요인들과 그들간의 관계를 이해하는 훈련, 그리고 이를 바탕으로 시스템을 더 효과적으로 만들 수 있는 행동을 이끌어 내는 훈련이 필요하다.

멈 이펙트(MUM effect)

조직에서의 커뮤니케이션 중 나쁜 뉴스를 전달하기 꺼려 아예 전달하지 않거나 누군가에게 그 임무를 전가시키는 현상을 말한다. 나쁜 뉴스 또는 부정적인 소식을 전달하는 것이 부담이 되어 또는 예상되는 상대방의 반응이 불편하여 자신의 생각, 의견, 의사, 정보, 메시지를 아예 전달하지 않거나 아니면 누군가에게 그 임무를 전가 시키려는 노력하는 현상으로 침묵효과라고도 한다.

빅토르 브룸(Victor Vroom)이론

동기부여에 관한 연구 중 인간이 어떤 과정을 거쳐 특정행동을 하는가에 초점을 맞춘 학자이다.

동기부여에 관해 기대이론을 적용하며, 구성원이 직무에 열심히 하도록 하는 조건에 관해 연구하였다. 그는 동기부여가 기대감, 수단성, 유의성의 곱으로 나타낼 수 있으며, 경영자는 이들 3가지 동기부여 요소들을 극대화시켜야 한다고 하였다.

$$M(\text{모티베이션}) = f(\text{유의성} \times \text{기대감})$$

기대감 : 열심히 일하면 높은 성과를 올릴 것이라고 생각하는 정도

수단성 : 직무수행의 결과로서 보상이 주어질 것이라고 믿는 정도

유의성 : 직무 결과에 대해 개인이 느끼는 가치

변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십의 개념

급변하는 기업환경의 변화 속에서 기업이 생존하기 위해선 구성원으로부터 조직에 대한 강한 일체감, 적극적 참여, 기대 이상의 성과를 달성할 수 있는 동기유발을 자극할 수 있는 새로운 리더십이 요구되었다.

변혁적 리더들은 구성원들에게 조직을 돕는 모범적인 사례로 이상적이다. Burns는 변혁적 리더십과 transactional leadership을 상호 배타적이라 이론화 했다.

Bass의 이론에서 변혁적 리더들은 그들의 리더적 자질로서 높은 수준의 신뢰와 존경을 구성원들에게서 이끌어 낼 수 있다.

변혁적 리더

변혁적 리더들은 부하들의 본보기가 될 수 있도록 행동하여 부하들로부터 존경과 신뢰를 받으며, 부하들에게 일에 대한 의미와 도전성을 제공하여 자신의 주변 사람들에게 동기를 부여한다.

변혁적 리더들은 부하들로 하여금 새로운 아이디어와 창의적 문제해결을 요구하며, 부하들이 문제해결과정에 참여하도록 하며, 부하들을 개인적으로 지도하면서 부하 개개인의 발전 및 성장에 대한 욕구에 특별한 관심을 기울인다.

패런(C. Farren)과 케이(B. Kaye) 현대적 리더

현대적리더의 개념

직업의 가치와 일에 대한 관심을 가질 수 있도록 돕는 지원자의 역할이나 직원들의 작업 수행평가기준과 기대치를 명확히 하는 평가자의 역할 등을 수행하는 것이며, 개인과 조직의 관련된 주요 사항을 개인의 성향을 고려하여 결정하는 비권력에 의존하는 관리자의 역할을 수행한다.

기업이나 해당산업에 대한 정보를 제공하는 예측자의 역할이나 경력개발을 위한 행동계획을 이행하는데 필요한 자원을 연계시켜 주는 격려자의 역할을 수행한다.

전이(Transfer)효과

전이의 개념

한 번 학습된 것은 다른 쪽으로도 전이되어 그곳의 학습을 돕는다는 것을 학습의 전이라고 한다. 학습의 전이 유형에는 인과적 전이이다. 전이(transfer)란 일반적으로 한 학습자료(학습자료 1)에서 배운 것이 다른 자료의 학습(학습자료 2)에 영향을 주는 것을 의미한다. 자료 1의 학습이 자료 2의 학습에 영향을 미치는 경우를 긍정적 전이(positive transfer)라고 하며, 자료 1을 학습한 내용이 다음의 자료 2의 학습에 장애를 초래하는 경우를 부정적 전이(negative transfer)라고 한다. 그런데 부정적 전이는 기억의 순향 간섭의 한 형태이다.

전이효과의 검토

학습자료나 학습요소가 상당히 유사한 경우는 전이가 촉진되나 (Thorndike의 동일요소설), 유사한 학습자료나 학습요소에 대해 다른 반응으로 답해야 하는 경우에는 오히려 부정적 전이가 나타난다. 먼저 배운 규칙이나 원리가 효과적으로 다시 응용되는 긍정적 전이 효과가 나타날 때, 이를 학습 장면(learning set)이라고 한다.

Gagne는 전이를 수평적 전이(horizontal Transfer)와 수직적 전이(vertical transfer)로 나누었다. 수평적 전이는 일반적으로 '전이'라고 할 때 생각되는 현상으로, 한 분야에서 학습된 것이 다른 분야나 또는 실생활에 응용되는 것을 의미한다. 수직적 전이는 낮은 수준에서의 학습이 그보다 고차적인 정신활동을 요구하는 수준에서의 학습을 촉진시키는 것을 말한다.

현대적 관점으로 Saloman과 Perkins(1989)는 전이를 '자동적 전이(substantive transfer)'와 '절차적 전이(procedural transfer)'로 나누어 기술하였다. 자동적 전이란 고도로 연습된 기술의 자발적이고 자동적인 전이를 의미하며, 이런 종류의 전이에서는 깊은 생각이 요구되지 않는다.

절차적 전이는 한 상황에서 학습한 추상화된 지식을 다른 상황에 의식적으로 적용하는 것이다. 이런 전이는 두 가지 방식으로 일어나는데, 하나는 장래에 사용할 의도를 가지고 어떤 원리나 전략을 학습하는 경우이고, 다른 하나는 먼저의 경우와는 달리 새로운 문제에 직면해서 다른 상황에서 배운 지식을 되돌아보면서 이 문제를 해결하는데 도움이 될 지식을 찾을 때 일어난다.

한 번 학습된 것은 다른 쪽으로도 전이되어 그곳의 학습을 돕는다는 것을 학습의 전이라고 하며, 이러한 전이의 유형에는 수평적 전이, 부정적 전이, 연속적 전이, 수직적 전이 등이 있다.

MBTI®(Myers-Briggs Type Indicator)

MBTI의 개념

C.G.Jung의 심리유형론을 근거로 하여 Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Myers가 보다 쉽고 일상생활에 유용하게 활용할 수 있도록 고안한 자기보고식 성격유형지표 설문양식으로 발전되었다. Jung의 심리유형론은 인간행동이 그 다양성으로 인해 종잡을 수 없는 것 같이 보여도, 사실은 아주 질서정연하고 일관된 경향이 있다는 데서 출발하였다. 그리고 인간행동의 다양성은 개인이 인식(Perception)하고 판단(Judgement)하는 특징이 다르기 때문이라고 보았다.

스위스의 유명한 심리학자인 칼 융(Carl Jung)의 성격유형 이론을 근거로 개발된 성격유형 선호지표로 인간의 성격을 다소 이분법적으로 구분한다는 단점이 있으나 쉽고 일상생활에 유용하게 활용할 수 있는 분석기법이다.

MBTI는 인식과 판단에 대한 융의 심리적 기능이론, 그리고 인식과 판단의 향방을 결정짓는 융의 태도 이론을 바탕으로 하여 제작되었다. 또한 개인이 쉽게 응답할 수 있는 자기보고(self report) 문항을 통해 인식하고 판단할 때의 각자 선호하는 경향을 찾고, 이러한 선호경향들이 하나하나 또는 여러 개가 합쳐져서 인간의 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하여 실생활에 응용할 수 있도록 제작된 심리검사이다

지각에 영향을 미치는 요소 2가지와 판단에 영향을 미치는 2가지를 결합해서 인간의 인지스타일을 4가지 유형으로 분류하였다. 각각의 척도는 두 가지 극이 되는 성격으로 이루어져 있다.

지 표		설 명
외향 (Extroversion)	내향 (Introversion)	사고방향 : 유한과 무한 어느 쪽인가?
감각 (Sensing)	직감 (Intuition)	인식기능: 무엇을 인식하는가?
객관 (Thinking)	주관 (Feeling)	계산기능 : 어떻게 계산 하는가?
계획 (Judging)	즉흥 (Perceiving)	출력양식 : 어떤 출력양식을 선호하는가?

커뮤니케이션 네트워크

커뮤니케이션 네트워크구조

커뮤니케이션 네트워크란 공식적, 비공식적 커뮤니케이션에 의해 조직구성원들을 서로 연결시켜주는 반복적이고, 재현적인 상호작용 패턴을 의미한다.

조직구성원들은 조직체 내의 상호작용을 통해 자신들의 과업과 규범 그리고 작업조건과 특성에 적합한 커뮤니케이션 패턴을 형성하게 된다. 네트워크 유형에 따라 의사소통의 속도나 정확도, 구성원들의 만족도, 권한의 집중도 등이 차이가 난다.

조직내 구성원 간의 커뮤니케이션 경로의 구조를 뜻하는 말로 사슬형, 원형, Y형, 수레바퀴형, 완전연결형 등이 있다.

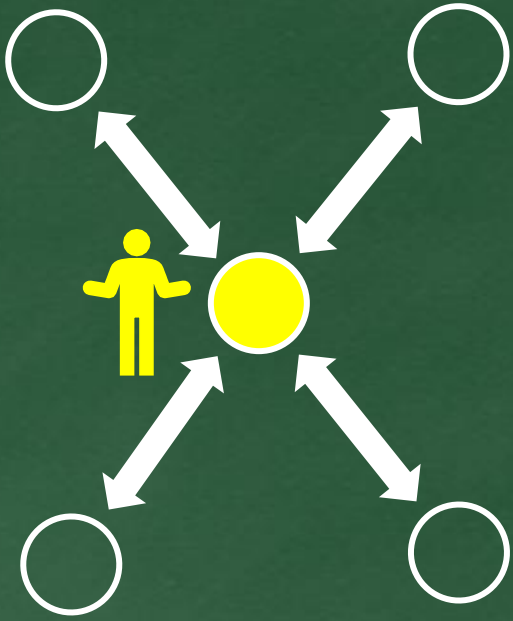
사슬형(Chain type)



공식적인계통과 수직적인 경로를 통해서 의사전달이 이루어지는 형태이다. 그러므로 명령과 권한의 체계가 명확한 공식적인 조직에서 사용되는 커뮤니케이션 네트워크이다.

조직의 라인이 가장 대표적인 예라고 할 수 있다. 일원화되어 있는 계통을 통해서 최고 경영자의 의사가 말단 일선작업자에게까지 전달되며 그 반대의 경우도 똑같은 명령사슬을 통하게 된다. 사장이 직접 과장에게 지시받는 것이 아니라 사장-부장-과장-대리,사원 등과 같이 연쇄적으로 지시가 전달된다. 관료적 조직이나 공식화가 진행된 조직에서 이러한 네트워크 형태를 쉽게 발견할 수 있다.

수레바퀴(별)형 (Wheel or star type)

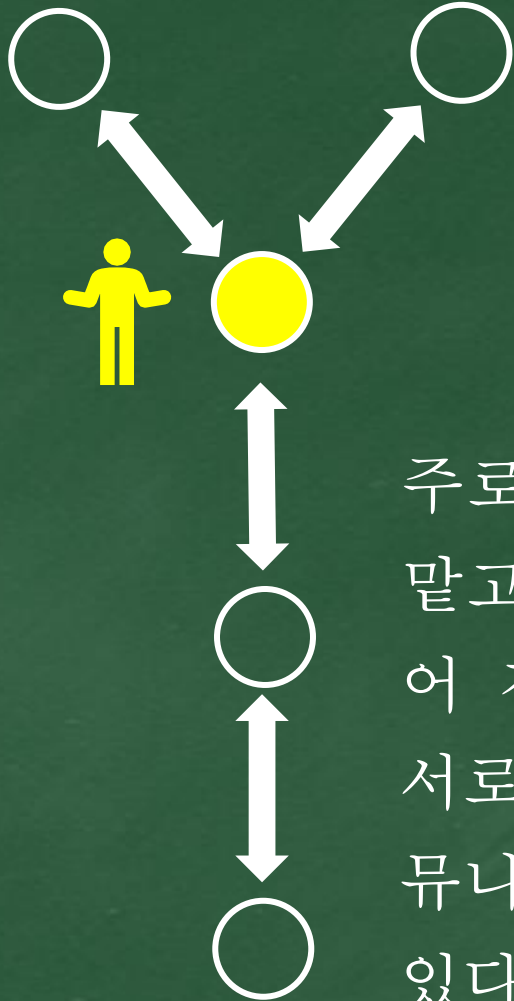


집단내에 특정한 리더가 있을 때 발생한다. 특정의 리더에 의해서 모든 정보의 전달이 이루어지기 때문에 정보가 특정 리더에게 집중되는 현상을 보인다.

정보수집이 신속히 이루어질 수 있으며, 중심 인물이 정보를 모두 종합하는 입장에 있으므로 문제발생시 정확한 상황파악과 신속히 문제해결을 할 수 있는 장점을 지니고 있다.

문제가 복잡하고 어려운 경우에는 유효성이 발휘되지 않고, 힘이 한곳(리더)에 집중되어 구성원들 간의 정보공유가 안된다.

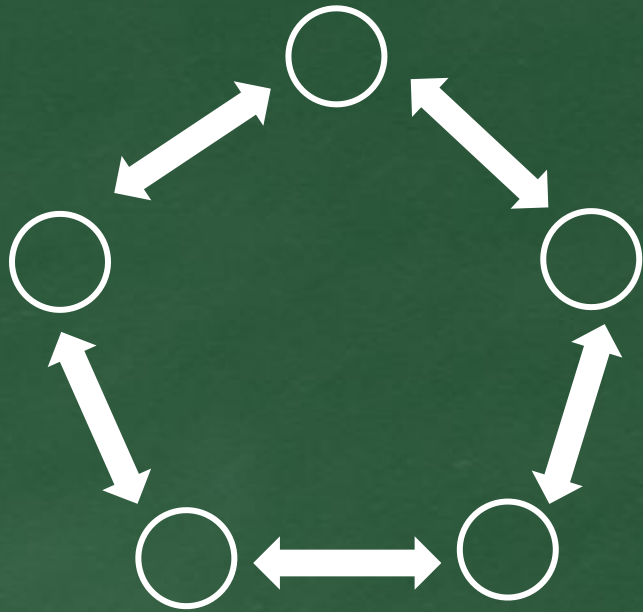
Y 형 (Y type)



이 형태는 집단간에 특정의 리더가 있는 것은 아니지만, 비교적 집단을 대표할 수 있는 인물이 있는 경우에 나타난다. 특히 라인과 스템의 혼합집단에서 찾아볼 수 있으며 단순한 문제를 해결하는데 있어서의 정확도는 비교적 높다.

주로 세력집단의 리더가 커뮤니케이션의 중심역할을 맡고, 리더는 비 세력집단 또는 하위집단에도 연결되어 전체적인 커뮤니케이션 네트워크를 형성하게 된다. 서로 다른 집단(라인 과 스템)에 속한 사람들 간의 커뮤니케이션에 있어 조정역을 필요로 할 때 사용될 수 있다.

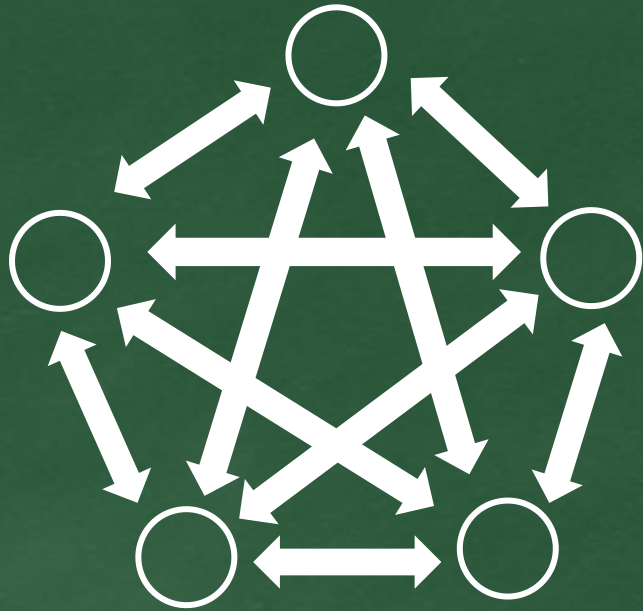
원형 (Circle type)



원형은 집단구성원 간에 사회적 서열이나 신분관계가 뚜렷하게 형성되지 않은 경우에 나타나는 커뮤니케이션 패턴으로써 중심인물이 없는 상태에서 커뮤니케이션이 목적과 방향없이 구성원들 사이에 정보가 전달되고 있다.

지위의 고하도 없이 특정문제 해결을 위해서는 구성된 조직에서 발생한다. 물론 이 방법에서는 문제해결과정이 상당히 민주적이라고 할 수 있지만 집단 사고의 문제점이나 차선의 결정을 내릴 위험은 남아 있다.

완전연결형 (All channel type)



구성원 전체가 서로의 의견이나 정보를 자유의지에 따라 교환하는 형태로 창의적이고 참신한 아이디어 산출이 가능해지며, 새로운 대안을 찾아내기 위한 브레인스토밍 과정에서 많이 사용될 수 있다. 가장 분산화된 네트워크로 각 구성원들이 집단의 다른 모든 구성원들과 의사소통을 할 수 있는 유형이다. 이 유형에서는 공식적, 비공식적 리더가 없이 구성원으로 누구나 커뮤니케이션을 할 수 있는 유형으로 그래이프바인과 같은 비공식적 네트워크가 해당된다.

■ 커뮤니케이션 형태에 따른 성격

구분	연쇄형	Y형	수레바퀴형	원형	완전연결형
권한의 집중도	고	중	중	저	매우 저
의사소통속도	중	중	단순직무 :빠름	단합:빠름	빠름
			복합직무:느림	개별:느림	
의사소통 정확도	서면:고	단순:고	단순직무:고	단합:고	저
	언어:저	복합:저	복합직무:저	개별:저	
구성원 만족도	저	중	저	고	고
의사결정속도	빠름	중간	중간	느림	빠름
의사결정수용도	저	중간	중간	고	고
조직구조형태	Tall	Tall	Flat	Flat	flat