

개인과제 방식 액션러닝 프로그램의 프로세스 및 성공요인 탐색*

김미옥

전북대학교 경영학과 대학원

김남균

전북대학교 경영학과 대학원

김창환

계명대학교 벤처창업학과장

Received 25 March 2016, Revised 12 April 2016, Accepted 26 April 2016

요 약

본 연구는 중소기업 이업종 CEO들을 위한 개인과제 방식 액션러닝 프로그램의 프로세스와 성공요인을 탐색하기 위해 수행 되었다. 연구 목적을 달성하기 위해 먼저 CEO 대상 액션러닝 프로그램 운영과 관련한 선행연구를 분석 하였다. 이를 토대로 A대학의 최고경영자 과정으로 진행된 개인과제 방식의 액션러닝 프로그램에 대하여 사례 연구를 실시했다. 연구자가 최고경영자 과정에 참여하여 참여관찰을 진행하였으며, 액션러닝 프로그램에 참여한 팀원들과 담당 코치의 인터뷰를 통해 핵심성공요인을 도출하였다. 핵심성공요인은 학습자의 액션러닝 운영방법에 대한 이해와 자발적 참여, 개인과제 방식의 과제성격과 과제해결 프로세스 습득, 팀 활동을 통해 개인의 가능성 개발, 성찰활동 촉진 등으로 나타났다. 연구결과, 개인과제 방식 액션러닝은 중소기업 CEO를 대상으로 액션러닝 팀을 설계하여 운영하고자 하는 전문가나, 비즈니스의 이슈를 해결하고자 하는 이업종 CEO들에게 새로운 문제해결과 학습으로써 가능성을 갖고 있다고 판단된다. 그러나 본 연구는 단일 사례로서 개인과제방식 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인을 일반화하기에는 한계를 가지고 있으며, 향후 연구에서는 개인과제 방식 액션러닝프로그램의 다중 사례를 통해서 핵심성공요인이 도출 되도록 추가적인 연구가 필요하다.

핵심주제어 : 이업종 CEO, 액션러닝, 개인과제 방식, 프로그램운영프로세스, 핵심성공요인

* 본 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

교신저자 : 김창환(E-mail : kimegi@kmu.ac.kr)

A Study for Process and Key Success Factors of Action Learning Team with Open Group Problems*

Miok Kim

Department of Business, Chonbuk National University, Korea.

Namkyun Kim

Department of Business, Chonbuk National University, Korea.

Changone Kim

Department of venture startup Keimyung University, Korea.

Received 25 March 2016, Revised 12 April 2016, Accepted 26 April 2016

Abstract

This study explores the key success factors of action learning teams with open group problems for CEOs in small and medium enterprises. Prior studies were analyzed with CEO targeted action learning program to achieve the research objectives. For this study, action learning program with open group problems in a CEO course in A university has been selected. The researcher conducted a participant observation and the key success factors were derived through interviews with team members and responsible action learning coaches who participated in the program. Key success factors were understanding of action learning and voluntary participation in learners side. To facilitate learners to master the challenges to the nature and challenges of individual process tasks manner, to develop the possibility of individual through team activities, and to facilitate the reflection activities are key success factors in the coaching side. Consequently, the action learning based on open group problem solving presents a new alternative to professionals who want to design the action learning team to target CEOs in SMEs and to CEOs to solve business issues. However, as this study as a single case has limitations on the generalization of the key success factors of open group projects approach of action learning programs, in future studies, additional research is needed to be able to analyze key success factors to expand through multiple examples of how action learning

* All papers comply with the ethical code set by the National Research Foundation and the Asia-Pacific Journal of Business and Commerce.

Corresponding Author : Changone Kim(E-mail : kimegi@kmu.ac.kr)

program challenges individuals.

Keyword: CEOs in SMEs, Action learning, Problem, Problem solving process, Key success factors

1. 서 론

액션러닝의 초기 접근 목적은 교육과 개발의 실제적인 관리를 위해서다(Revans, 1983; Mumford, 1985). 액션러닝은 자발적 참여가 가능한 성인학습이며, 참가자의 능력(자질, 자격)을 향상 시키는 하나의 기회로 제시되고 있다(Botham and Vick, 1998; Pedler, 1996). 액션러닝은 비즈니스 현장에서 비즈니스를 위한 과정으로 적용되며, 조직뿐만 아니라 개인의 능력 관점에서 결과를 측정한다(Botham and Vick, 1998). 액션러닝은 일반적으로 시니어 관리자에 의해 활용되었다. 국내의 액션러닝은 1993년 도입된 이후 대기업 및 정부산하기관에서 뿐만 아니라 비영리 기관에서도 경영현안과제에 대한 실천 가능한 해결 대안을 탐색하고, 고질적인 문제를 해결하는 동시에 핵심인재를 육성하기 위해 활용하고 있다(김영균, 2004; 김연철, 2014; 박승희, 2004; 봉현철, 2001; 서영태, 봉현철, 2014). 이러한 근거는 기존의 액션러닝 프로그램 핵심성공요인에 관한 연구에서 찾아볼 수 있다(김미옥, 2013; 김영균, 2003; 김형숙, 봉현철, 김봉광, 2007; 박승희, 2004, 봉현철, 유형준, 2001; 봉현철, 2008, 최형운, 2011;).

한편 중소기업의 현장에서도 다양한 문제가 상존하고 있으며, 이의 해결대안으로 현장학습과 팀 학습을 필요로 하고 있다. 경영환경의 빠른 변화는 현장에서 물적자본이나 인적자본뿐만 아니라 지식관련 요소의 투입을 요구하고 있으며, 이는 팀 학습(학습조직)이 대안적 요소임을 설명하고 있다(박운호, 2009; 온세현, 박계홍, 최영근, 2011). 또한 중소기업 CEO는 기업전반에 걸쳐 기술개발, 제품디자인, 마케팅, 판로개척, 자금 확보, 인력 확보 등의 다양한 비즈니스 이슈를 스스로 해결하고 관리해야 하는 입장에 직면하고 있다. 오랫동안 액션러닝은 대기업이나 공공기관 등에 의해 적용되는 경향을 보이는 반면, 중소기업이나 중소기업 CEO 대상 프로그램 운영에 관한 연구는 제외되고 있는 실정이라고 할 수 있다.(김미옥, 2013; 김창완, 손성문, 2014; 김창완, 박상혁, 손성문, 장경원, 2012; 정현곤, 2011; Batchelor and Parker, 1999; Davey et al., 2001).

국외 중소기업에서의 액션러닝 적용 사례는 중소기업의 혁신을 촉진하는 것과 조직문화의 변화를 위한 모델이 제시된 바 있으며(C.L. Davery, J.A. Powell, J.E. Powell, 2002), 중소기업의 마케팅 활동을 돕기 위한 프로그램에 대해 언급하기도 하였다(Musschoot, cited by Mumford, 1985). 국내의 경우, 대학의 산학협력단 내에서 구성된 중소기업 CEO들을 대상으로 액션러닝을 적용한 프로그램운영의 프로세스에 대한 연구(정현곤, 2011), 중소기업경쟁력 강화를 위한 액션러닝 프로그램 핵심성공요인 탐색 연구(김미옥, 2013), 중소기업과 대학 간 문제해결형 산학협력협의체 모델의 연구(김창완, 손성문, 2014)등이 소개되었다.

이러한 기존의 연구는 액션러닝을 모르는 중소기업 CEO들을 대상으로 액션러닝 1회 경험을 한 사례를 바탕으로 하고 있고, 또한 산학협력차원에서 이루어진 무비용 구조로 이루어진 사례로서 자발적 참여를 확인할 수 없다는 한계를 갖는다. 액션러닝 효과의 근간은 참여자의 자발성이기 때문에 참여자의 자발적 참여를 담보할 수 없는 연구에서 얻어지는 액션러

닝의 성공요인은 정확성이 떨어진다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 그러한 연구 상의 한계를 극복할 수 있도록 액션러닝 교육을 1차례 이상 경험한 CEO들이 자발적으로 새로운 액션러닝에 참여한 사례를 통해 액션러닝 프로그램의 실질적 성공요인을 밝혀 제시하는 것을 목적으로 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 A대학의 최고경영자 교육과정에서 1차 액션러닝을 수행한 CEO중 자발적으로 팀을 이루어 2차 액션러닝을 실시한 사례를 발굴하였다. 사례연구의 연구참여자는 A대학의 최고경영자 교육과정에 참여하여 1차 액션러닝을 수행한 CEO중 자발적으로 의사를 밝힌 5명으로 구성되어 있다. 연구자는 연구사례인 액션러닝 프로그램에 참석하여 그들의 활동을 관찰하고, 팀 미팅의 결과, 참여관찰일지, 인터뷰 내용 등의 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 질적 자료 분석방법으로 정리하였다. 그리고 액션러닝 팀의 개인과제 방식 과제 내용과 운영프로세스에 대한 자료를 심층 분석하여 개인과제의 과제수행 프로세스를 제시하고, A대학의 최고경영자 교육과정에서 1차 액션러닝을 수행한 CEO중 자발적인 팀의 개인과제 방식 성공요인을 제시하였다.

본 연구는 1장에서 연구 목적과 방법을 논의하고, 2장에서는 1절에서는 액션러닝 구성요소와 과제유형, 과제선정조건에 관해 살펴본다. 2장 2절에서는 액션러닝의 팀과제와 개인과제의 핵심성공요인을 검토하고, 2장 3절에서는 선행연구의 시사점을 제시한다. 3장에서는 사례연구 방법과 절차를 소개하고, 2장 3절의 선행연구 결과에 대한 시사점을 토대로 국내 중소기업 CEO 대상 액션러닝 프로그램 사례의 프로세스와 성과를 기술한 다음 기존의 개인과제의 핵심성공요인을 제시한다. 마지막으로 연구결과를 요약하고 본 연구의 한계점과 향후 연구 과제를 제시한다.

2. 선행연구의 검토

2.1. 액션러닝

2.1.1 액션러닝 구성요소

액션러닝이란 학습자들이 팀을 구성하여 그들 모두의 역량향상을 위해 과제를 중심으로 러닝코치와 함께 과제의 내용적 측면과 과제 수행측면을 학습하는 과정이라고 정의하였다(봉현철, 2008). 또한 액션러닝은 리더, 팀 그리고 조직에서 문제를 해결하기 위한 파워풀한 툴이며(Marquardt, 2009), 개인과 조직을 위한 문제해결방법이고, 문제를 처리할 의도(의지)와 함께 동료들의 지원을 받아 학습과 성찰을 지속적으로 하는 과정이라고 정의하였다(McGill and Beaty, 1995).

액션러닝은 ‘문제(과제), 팀, 러닝코치, 질문과 성찰, 학습, 실행’의 6가지 구성요소를 갖추고 있다고 언급하였다(Marquardt, 2000). 액션러닝의 구성요소는 첫째, 개인이나 팀 또는 조직에서 꼭 해결해야 할 아주 중요하고 긴급한, 쉽게 해결할 수 없는 문제를 가리키며, 여기서 문제는 도전거리, 이슈, 프로젝트 등을 가리킨다(Marquardt, 2000; 이태복 번역, 2004). 둘째, 액션러닝은 문제를 중심으로 다양한 배경과 경험을 가진 4명에서 7명의 사람들로 구성되며, 이들을 학습 팀이라고 한다. 학습팀 구성은 다양성을 요구하지만(Marquardt, 2000), 과제를 해결하기 위한 수행과정에서 효과적인 의사소통을 위해 능력 면에서 어느 정도 비슷한 수준의 멤버를 요구하는 것으로 나타났다(김영균, 2003). 셋째, 러닝코치는 팀이 문제를 해결하는 과정에서 프로젝트 관리와 관련된 각종 도구를 지원하고, 체계적인 성찰이 이루어지도록 팀 활동을 촉진하였다(박승희, 2004). 넷째, 액션러닝은 수행과정 중 질문과 성찰의 중요성을 강조하였는데 학습 팀원 개개인이 가지고 있던 정형화된 지식의 기본가정을 흔들여 놓음으로서 창의적 사고를 촉진하고 통찰력을 얻을 수 있는 방법으로 확인되고 있다. 다섯째, 액션러닝 팀은 반드시 학과 습을 이루어야 하는 것으로, 학습은 개인과 팀, 조직이 문제를 해결하는 수행과정에서 경험으로 얻어지는 지식을 습득하는 것으로 정의하고 있다. 여섯째, 실행은 문제를 해결하기 위해 목표와 전략을 개발하고, 행동으로 옮기는 것이라고 언급하였다(Marquardt, 2000), <그림 2-1>은 Marquardt(2000)의 액션러닝의 6대 구성요소를 나타낸 것이다.

<그림 2-1> Marquardt(2000)의 액션러닝의 6대 구성요소



이처럼 액션러닝은 여섯 가지 구성요소가 모두 균일하게 작용할 때 가장 큰 힘(효과)을 발휘 하는 것으로 확인되고 있다(봉헌철, 2008).

2.1.2 액션러닝 과제의 유형

액션러닝 과제는 특성에 따라 개인차원의 적합한 문제와 팀 단위의 적합한 문제로 구분되는데 프로그램 목적이 개인의 성장과 개발에 맞추어져 있으면 학습단위를 개인차원에 국한 시켜서 문제해결을 유도하는 것이 바람직하다. 반면에 프로그램의 목적이 조직변화와 관련된 것이라면 팀 단위의 학습 팀으로 설계하여 단위의 문제해결에 적합한 실제 문제를 부여해야 한다고 언급하였다(봉헌철, 2007, 재인용).

Marquardt(2004)는 액션러닝 과제 유형을 팀과제와 개인과제 방식으로 구분하였다<표 1>. 팀과제(Single Project)방식은 Single problem, In-company program, Single project program 등으로 국내에 소개 되었으며, 기업 내 액션러닝(In-company program)이라고도 하는데 이는 기업(조직)차원에서 더 많이 사용하는 경향이 있기 때문으로 설명하고 있다. 또한 팀과제는 주로 조직이 선정한 주요 이슈이며, 이때 구성된 팀은 당면한 이슈들을 해결하기 위한 도구로서 역할을 수행한다고 주장하였다(김미옥, 2013 재인용; 서영태, 봉헌철, 2008).

개인과제(Open group)방식은 Multiple-problem, Open group program, Classic action learning 등으로 국내에 소개 되었으며, 액션러닝 프로그램 진행 기간에 팀 구성원들이 자신의 관심 프로젝트나 과제를 학습 팀에 제시하고, 팀 구성원들로부터 지원과 도움을 받는 것을 말한다. 이것은 배경이 다양한 개인들의 의견과 협조를 원할 때 사용하는 접근 방식임을 의미 하는 것으로 나타났다(이태복, 2004; Marquardt, 2004). 개인과제의 장점은 각기 다른 부서의 조직원들이 접근하는 관점에 따라서 그 가치와 이해 정도가 다르다는 것을 깨닫게 된다는 것이다(서영태, 봉헌철, 2008).

액션러닝의 팀과제와 개인과제 유형에 따른 특징은 문제, 실행주체, 그룹, 질문, 학습, 실행, 코치 등으로 구분하여 설명하고 있다. 문제에 대한 특징은 한 개의 과제(팀과제)를 다루느냐, 아니면 두 개 이상의 문제(개인과제)를 다루느냐에 따라 유형을 구분 짓는다. 또한 조직이 문제를 결정(팀과제)하는지 멤버들이 문제를 선택(개인과제)하는지에 따라서도 유형을 구분 짓는다. 실행 주체 또한 조직이 실행에 대해 관심(팀과제)을 갖는지 개인이 실행에 대해 관심(개인과제)을 갖는지에 따라 유형을 구분하고 있으며, 차이점을 설명하고 있다. 과제 방식에 따라 그룹 멤버들은 액션러닝 팀이 해체될 때까지 그 팀에 남을 것인지 아니면 대체할 것인지에 대해서도 차이점을 언급하고 있는데 개인과제 방식의 경우 멤버가 떠나도 과제를 해결하는 과정에서 발생하는 문제가 없기 때문에 멤버가 떠나면 대체가 가능하다는 것을 밝히고 있다(봉헌철, 2008).

두 과제 유형에서 나타나는 공통점은 실행과 학습, 성찰적 질문 과정이 액션러닝 프로그램

전 과정에서 이루어지고 있음을 선행연구는 설명하고 있다(봉헌철, 2008).. 액션러닝에서 과제해결과정은 실행과 학습의 반복, 성찰과 피드백의 반복을 지속적으로 권장한다. 이는 한 개인, 팀, 조직이 목표하는 문제에 대해 인식하는 가치와 이해 정도를 달라지게 하는 핵심이 되기 때문이다. 액션러닝 과제 유형의 특징에 따른 공통점과 차이점 요약은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 액션러닝 과제 유형

유형 구분	팀과제 방식 (Single Project)	개인과제 방식 (Open Group)	
문제	한 개의 문제를 다룬다.	여러 개의 문제를 다룬다.	차이점
	조직이 문제를 결정한다.	멤버들이 문제를 선택한다.	
실행 주체	조직이 실행에 대해 관심을 갖는다.	개인이 실행에 대해 관심을 갖는다.	차이점
그룹	조직이 멤버를 결정한다.	지원자들로 구성된다.	차이점
	그룹이 해산될 때까지 멤버들은 그대로 남는다.	멤버가 떠나면 대체한다.	
질문	성찰적 질문 과정이 사용된다.	성찰적 질문 과정이 사용된다.	공통점
학습	실행과 학습 모두에 초점을 둔다.	실행과 학습 모두에 초점을 둔다.	공통점
실행	제안과 실행을 모두 하는 경우도 있다.	개인이 해결안을 실행한다.	차이점
코치	그룹 멤버가 교대로 코치 역할을 하거나 외부 코치를 활용한다.	일반적으로 멤버가 교대로 코치역할을 한다.	차이점

(Marquardt, 2004; 봉헌철, 2008 재인용)

문헌에 보고된 국외의 액션러닝 과제는 General Motors, General Electric, Bristol- Myers Squibb사를 통해 찾아 볼 수 있는데 General Motors사의 경우 “생산시스템과 관련 지원시스템의 설계 및 실행, 신설공장의 제조시스템 개발, 신제품의 마케팅 지표(Marketing Indicators)개발, 신설차체공장의 자재 프로우 공정 설계, 고객만족도 향상 측면에서 기존 마케팅전략의 평가” 등의 과제를 프로젝트에서 다루었음을 제시하였다(봉헌철, 2001 재인용; Marquardt, 2000).

General Electric사의 경우 “차량 대여 및 관리 사업에 진출하기 위해 필요한 운송시스템의 시장 전략검토, 새로운 합성수지제품을 위한 시장 진출 전략과 후속대책개발, 조명산업의 새롭게 떠오르는 틈새시장의 진출여부에 대한 의사결정, 항공기 엔진 정비공장의 경쟁력에 대한 분석과 설립조건에 대한 검토, 정보 제공서비스에 사용되고 있는 인공지능장치에

대한 평가, 전국을 대상으로 한 기업고객의 영업 서비스 회계 마케팅 계획 수립, 새롭게 중앙 집중화 된 시장 기능에 적절히 대응하는 방법, 인도에서 금융서비스 사업에 대한 타당성 검토, GE가 외국 경쟁사인 Electrolux, Toshiba and Asea B개주 Boveri 등과 경쟁을 유지할 수 있는 방안 모색” 등의 과제를 실행하여 성과를 거두었음을 밝히고 있다(봉헌철, 2001 재인용; Marquardt, 2000).

또한 Bristol- Myers Squibb사의 경우도 “처방의약품 사업본부와 비처방 소비제품 사업 본부간의 마케팅 시너지 극대화 방안, 전문 고객 및 소비고객과의 고객관계 향상 방안, 시장에서의 경쟁 관계 파악을 바탕으로 한 성장기회 평가 및 전사차원 다기능 경영팀 구축방안, 특정 공장의 폐쇄에 대한 타당성 평가” 등의 과제를 중심으로 액션러닝 프로그램이 진행되었음을 언급하였다(봉헌철, 2001 재인용; Marquardt, 2000).

국내의 경우 현대/ 기아자동차사에서 “모듈화 부품의 공정운영 및 장착/ 운반 방법의 개선, 완성차 Scratch(잔 흠집)관리 방법 개선, 도막 보호 방법 현황 조사 및 신기술개발 관련정보 수집, 부품 물류 합리화를 통한 물류비 절감 및 공장 합리화 추진 방향, 인터넷 중개 판매 현황조사 및 완성차 업체의 대응전략 수립, 단기 수요예측 정확도 향상을 위한 프로세스 개선, 라인 작업자 근골격계 질병 예방방안 수립, 완성차 사양 이중장착 방지를 위한 식별 프로세스” 등의 과제를 선택하여 조직의 내 · 외부의 문제를 해결하는 하나의 프로젝트 사업으로 액션러닝의 효과를 입증하였음을 밝혔다(봉헌철, 2001 재인용; Marquardt, 2000).

선행연구에서는 국외 · 내의 과제유형에 대한 정확한 논의는 되어 있지 않고 있다. 그러나 각 회사에서 제시한 과제예시를 통해 팀과제가 주로 이루어진 것으로 확인 할 수 있다.

2.1.3 액션러닝 과제선정조건

Marquardt(2000)는 액션러닝 문제의 선정기준을 조직에서 해결해야만 하는 실질적이고 반드시 해결해야만 하는 과제로써 가상으로 만든 과제가 아니라 조직의 이익(생존)과 직결되는 실존하는 문제, 실현 가능하면서 참가자들이 진정으로 관심을 갖는 문제 등을 제시해야한다고 언급하였다. 이러한 과제의 조건들은 General Motors에서 진행된 액션러닝프로그램 사례에서 제시된 “생산시스템과 관련 지원시스템의 설계 및 실행, 신설공장의 제조시스템 개발, 신제품의 마케팅 지표(Marketing Indicators)개발, 신설차체공장의 자재 프로우 공정 설계, 고객만족도 향상 측면에서 기존 마케팅전략의 평가” 등의 과제에서 찾아 볼 수 있다(Marquardt, 2000).

액션러닝 과제 조건에서 특히 주목해야할 점은 과제가 반드시 참가자들에게 학습의 기회를 제공해야 한다는 것이다. 즉, 액션러닝은 실제 문제를 해결하는 과정에서 개인, 팀, 조직이 축적된 경험과 지식을 질문과 성찰을 통하여 지속적으로 배우고 익혀 나가는 과정을 거치기 때문이다. Marquardt(2000)가 제시한 과제선정조건에서 “조직의 다른 부문에도 적용이 가능

한 과제, 회사 내 여러 부서에 관련되어 있는 복잡한 문제”에 대해서도 언급하였는데 이러한 조건은 General Electric사의 “기업고객 영업 서비스 전국을 대상으로 한 회계 마케팅 계획의 수립” 과제에서 찾아 볼 수 있다. 이 외에도 외부 전문가의 표준화된 해결방식으로 해결되기 어려운 문제, 의사결정이 아직 내려지지 않은 문제, 본질에 있어 기술적이기보다는 조직적인 문제’ 등 기업의 과제선정조건에 대해 언급하였다(봉헌철·유평준, 2001). <표 2>는 Marquardt(2000), 현대오일뱅크의 과제선정 가이드라인 외 기업에서 제시한 과제선정 조건(부록, 1)을 범주화하여 나타낸 것이다.

<표 2> 기업의 과제선정조건

과제 범주	과제 선정 조건
내부 조직 차원에서 해결해야할 과제	본부/부문 간 이해에 관련된 과제 팀장/ 본부장 등 직속 상사가 큰 관심을 가지고 있는 과제
브랜드 가치차원에서 해결해야할 과제	고객 및 브랜드가치를 획기적으로 높일 수 있는 과제
경쟁력 강화 차원의 과제	경쟁사 대비 차별화 될 수 있는 경쟁력 강화 과제 소속 본부 차원, 소속팀 차원, 또는 본인 담당업무 차원에서 “Blue Ocean” 창출하는데 획기적으로 기여할 수 있는 과제.
업무개선 차원의 과제	불필요한 업무를 제거하는 과제, 생산성 향상이나 안정가동을 위하여 업무절차를 개선시킬 수 있는 과제 자신의 업무 추진 목표에 포함되어 있으나 아직 해결하지 못하고 있는 과제
수익개선 차원의 과제	즉시 실행 가능하고 실질적 수익개선 효과가 기대되고, 해결되면 성과가 큰 과제 팀/본부 차원의 경영 성과 향상에 획기적으로 기여할 수 있는 과제
회사의 핵심가치 차원의 과제	자사의 핵심가치를 효과적으로 정착시킬 수 있는 과제
회사의 리스크 차원의 과제	회사의 Risk를 효과적으로 제거할 수 있는 과제 회사/본부/ 팀 차원에서 수년 동안 해결하지 못하고 있는 품질, 납기, 고객만족 등 차원의 고질적인 문제.

액션러닝 과제는 학습을 위한 의미 있는 기회를 제공해야 하므로 과제가 적절히 어렵고 도전적일수록 학습자들의 학습량과 질도 높아질 수 있고 성취감도 크다고 주장하였다(정경원, 고수일, 2013). 따라서 액션러닝 과제 선택은 학습효과와 직결되므로 과제를 선택할 수 있는 바람직한 조건을 필요로 한다.

2.2 핵심성공요인에 관한 선행연구

2.2.1 팀과제의 핵심성공요인

액션러닝 핵심성공요인에 관한 선행연구는 주로 팀과제 중심의 액션러닝 프로그램으로 시행된 것으로 나타났다(김영균, 2003; 김형숙, 김봉광, 봉현철, 2007; 박승희, 2004; 서영태, 봉현철, 2008; 오문교, 2010; 최형운, 2011). 김영균(2003)은 기업에서 활용되고 있는 액션러닝 방식의 효과성을 연구하였는데 경영층의 지원, 기업 내 환경, 목표설정, 프로젝트팀/팀원, 운영자의 능력, 참가자의 능력 등으로 성공 요인을 제시하였다.

공무원 대상 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인은 개인학습 성과, 학습자의 적극적인 참여 의지, 학습팀 구성, 운영자의 적극적인 지원, 과제해결성과, AL운영프로세스, 퍼실리테이터의 역량, 스폰서의 지원, 과제의 적절성 등의 9가지 성공요인을 도출하였다(김형숙, 김봉광, 봉현철, 2007).

박승희(2004)은 액션러닝 방식을 활용한 리더십개발프로그램 설계 및 운영단계별 핵심성공요인을 지속적인 학습 분위기 조성, 최고경영층의 지속적인 관심유지, 과제해결 결과의 현업적용을 위한 지원, 성찰활동 지원, 팀 활동 관리 등의 요인으로 언급하였다.

조직개발형 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색에서는 현업부서 임원 및 부서장의 스폰서십, CEO의 스폰서십, 실행을 통한 정량적 성과창출, 과제선정, 사내러닝코치의 육성과 활용, 외재적 보상을 통한 동기부여, 참여주체 간 의사소통, 성공사례공유, 전담조직 운영, 팀 구성의 다양성과 활력, 사고유의 문제해결프로세스 공유 등의 11가지 요인을 제시하였다(서영태, 봉현철, 2008).

오문교(2010)의 농업인 대상 액션러닝 성공요인 탐색연구에서는 과제선정, 과제의 적절성, 자발적 학습, 대인관계 및 의사소통, 학습의지, 인간관계자질, 수행기술 관계 자질, 학습팀 운영, 프로그램 운영 및 프로세스 설계 등의 성공요인을 도출해 냈다.

그러나 최형운(2011)은 액션러닝 팀의 핵심성공요인을 탐색하였는데 과제선정과 과제정의, 스폰서십 확보(sponsorship), 역할분담, 적극적인 참여, Ground Rule의 확립과 시행, 의사소통, 성찰과 피드백, 외재적, 내재적 동기부여 등의 핵심성공요인을 팀차원에서 도출하여 제시하였다.

문헌을 통해 본 선행연구의 핵심성공요인의 우선순위는 적절한 과제가 가장 많은 학자들이 핵심성공요인으로 지적하였으며, 학습팀 구성, 러닝코치, 학습자 동기부여, 질문과 성찰, 스폰서와 실행 책임 등의 순으로 확인되었다. 이러한 결과에서 볼 수 있듯이 핵심성공요인은 액션러닝의 6가지 구성요소를 가리키고 있으며, 액션러닝의 6가지 구성요소가 조화롭게 균형을 이루어야만 성공확률이 높음을 지지해주고 있다. <표3>은 봉현철(2007)의 연구를 재인용 하였고, 2007년 이후의 핵심성공요인에 관한 연구에 대해서 추가 정리하였다(김미옥,

2013; 서영태, 봉현철, 2008; 오문교, 2010; 최형운, 2011).

<표3> 팀과제 성공요인

핵심성공요인 연구자	적 절 한 과 제	학 습 팀 구 성	질 문 과 성 찰	스 폰 서	러 닝 코 치	학 습 자 동 기 부 여	충 분 한 시 간	행 정 재 정 적 지 원	운 영 프 로 세스	의 사 소 통	인 간 관 계	적 극 적 참 여	역 할 분 담	실 행 책 임	성 과 창 출	외 재 적 보 상	문 제 해 결 프 로 세스
이태복 · 최명숙(2005)	○	○	○	○	○												
박승희(2004)	○	○	○		○	○											
김영균(2003)	○	○			○			○									
장환순(2003)	○	○															
조현경(2003)		○			○												
김미정(2002)		○	○	○	○	○											
봉현철 · 박현준 · 박기찬 (2002)	○	○			○												
김봉광 · 봉현철 · 김형숙 (2007)	○	○			○	○		○	○					○			
봉현철(2007)	○	○			○	○		○	○								
서영태 · 봉현철(2008)	○	○		○	○					○					○	○	○
오문교(2010)	○					○			○	○	○	○		○			
최형운(2011)	○		○	○						○		○	○	○			
김미옥(2013)	○	○			○				○								
Kim(2007)	○		○		○			○									
Marquardt(2004)	○	○	○	○	○												
Brassard(2002)	○		○	○		○				○							
McGill&Beaty(2001)			○			○	○			○							
Ingram et al,(2002)							○	○		○							
Marquardt(1999)	○	○	○	○	○												
Winstein(1999)	○	○	○	○	○	○	○										
Dilworth(1998)	○		○	○	○	○											
Dixon(1998)	○	○	○	○		○	○										
Inglis(1994)	○					○	○										

※봉현철, 2007 재인용

2.2.2 개인과제의 핵심성공요인

정현곤(2011)은 이업종 최고경영자들을 대상으로 액션러닝 프로그램 운영 프로세스를 소개하였는데 주요 특징으로는 액션러닝 개인과제 방식으로 운영되었고, 업종이 다른 기업의 최고경영자들이 경영상의 위기관리나 성장의 한계를 극복하기 위한 폭 넓은 교류와 새로운 사업기회를 제공한 것이다. 참여사별 현장 순회미팅에서 벤치마킹을 통한 기회 제공, 이업종 간 공유 가능한 카테고리 발견, 업종 산업 군이 다름에도 공통의 문제점이 있음을 인식하여 상호 협력 가능성 확보 등의 결과를 보인 것은 이를 뒷받침해 주고 있다. 이 프로그램의 또 다른 특징 중 하나는 과제 후원자를 확보한 것인데, 이는 자사의 제품을 소비하는 그룹이나 주주 등을 과제 후원자로 정하여 이들의 의견을 청취한 후 과제의 방향을 설정하였다는 점이다.

김미옥(2013)은 중소기업 액션러닝 사례에서 과제, 참가대상, 러닝코치, 스폰서, 프로그램운영의 핵심성공요인을 확인하였다. 과제측면에서 과제의 핵심성공요인은 과제선정조건, 과제유형, 과제 재정의로 나타났으며, 개인과제 방식으로 운영된 것으로 나타났다. 러닝코치의 경우 2개 기업 모두 전문코치의 도움을 받아 진행된 것으로 확인 되었으며, 프로그램차원에서 팀 운영 설계 및 프로세스 구축과 성찰과 피드백 활용을 핵심성공으로 제시하였다. 김창환·손성문(2014)의 연구는 대학의 산학협력협의회에서 가족기업을 대상으로 개인과제 방식으로 운영한 사례가 보고되었으나 핵심성공요인을 도출하지는 않은 것으로 나타났다. 다음 <표 4>은 김미옥(2013)의 중소기업의 사례별 성공요인에 관한 연구 결과중 개인과제 방식의 핵심성공요인을 재인용 한 것이다.

<표 4> 중소기업의 개인과제 사례별 성공요인에 관한 연구 결과

성공요인	/ 사례기업	이-업종 융합	삼통삼익
과제	해결 가능한 과제의 선정	○	○
	과제유형	○	○
	과제재정의	○	○
참가대상	중소기업CEO	○	○
러닝코치	외부코치 활용	○	○
	코치의 역할과 역량 발휘	○	○
프로그램운영	팀운영 설계 및 프로세스 구축	○	○
	성찰과 피드백 활용	○	○

2.3 선행연구의 시사점

문헌에 따르면, 액션러닝은 국내·외의 우수기업에서 선행되어 확산되고 있으며, 대림산업, 동부건설, 롯데그룹인재개발원, 삼성생명, 삼성인력개발원, 삼성전자, 삼성증권, 삼성화재, 아모레퍼시픽, 하나로 텔레콤, 현대산업개발, 현대오일뱅크, 효성, LG인화원, LG전자, LGPhilips-LCD, SK Telecom, POSCO, General Motors, General Electric, Bristol-Myers Squibb, IBM, Johnson & Johnson, Dupont, Daimler-Chrysler, Siemens, Motorola, Volkswagens, Philips 등의 기업에서 액션러닝 프로그램을 운영 하였으며(봉현철, 2007), 이렇게 액션러닝을 적용하여 성공한 기업들은 주로 팀과제 방식을 취하고 있는 것으로 확인되었다.

그런 반면 김창환·손성문(2014)은 정현곤(2011)의 연구에서처럼 중소기업 이업종 CEO들을 대상으로 한 액션러닝은 주로 개인과제 방식을 적용한 것으로 드러났다. 이러한 사례는 대학과 산학협력 활동을 하고 있는 산학협력협의회에 참여한 지역산업분야별 대표자들로 구성된 팀을 대상으로 액션러닝의 과제해결프로세스를 적용하여 성과를 거둔 것이며, 이런 경우 산학협력협의회의 주임교수는 참가자들의 문제를 해결하기 위해 스스로 퍼실리테이터의 역할을 하는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 개인과제 방식과 팀과제 방식의 성공요인

구분	성공요인	개인과제	팀과제
과제	적절한 과제	○	○
	과제유형	○	×
	과제재정의	○	×
팀구성	학습팀 구성	×	○
	부서별 직원으로 팀구성	○	×
	중소기업CEO	○	×
러닝코치	외부코치 활용	○	×
	코치의 역할과 역량 발휘	○	○
	외부컨설팅(facilitator)의 협력 및 지원	○	×
스폰서	CEO의 관심과 지원	×	○
프로그램운영	팀운영 설계 및 프로세스 구축	○	○
	충분한 시간	×	○
	행정·재정적 지원	×	○
	참가자 그룹 간 의사소통	×	○

	성과창출	×	○
	외재적 보상	×	○
	문제해결프로세스	×	○
	인간관계	×	○
실행	적극적 참여	×	○
성찰	성찰과 피드백 활용	○	○
학습	학습자동기부여	×	○

<표 5>에서 나타난 바와 같이 액션러닝의 개인과제와 팀과제 방식에서 성공요인간의 격차가 발견되었다. 이는 팀과제에 비해 개인과제 방식이 기업에서 실질적으로 다양하게 활용되지 않거나 관련된 연구가 상대적으로 적기 때문일 것이다. 두 과제 방식에서 공통적으로 확인된 성공요인은 과제측면과 코치측면, 프로그램운영 측면, 성찰측면으로 확인되었다.

첫째, 과제측면에서 두 과제 방식 모두 과제의 적절성에 대해 언급하였다. 이는 액션러닝에서 과제는 가장 중요한 핵심요소로써 팀을 구성하게 하는 이유이기 때문일 것이다. 개인과제 방식에서는 과제의 유형에 대해 성공요인을 언급하였는데 팀과제에서는 그렇지 못하다. 이는 대기업의 경우 개인과제보다는 팀과제 중심의 액션러닝 활동이 주로 이루어진 반면, 중소기업의 경우 대부분의 대표 또는 임원들을 대상으로 하기 때문에 대기업에서는 개인과제 방식에 민감하지 않을 수 있을 것이다.

둘째, 코치 측면의 성공요인은 코치의 역할과 역량이 강조 되었다. 코치의 역할과 역량이 액션러닝 팀의 성과와 효과성을 높이는데 상당 부분 차지하고 있으며, 액션러닝 팀에서 코치의 역할은 주로 조언, 촉진, 진행 등이며, 이들은 문제해결프로세스의 전문가이자 팀 코칭 전문가이기 때문일 것이다. 대기업에서 이루어지는 팀과제 중심의 액션러닝은 외부코치를 영입하여 프로그램을 운영토록 하기도 하고, 자체 러닝코치를 육성하여 활용하기도 한다. 그러나 중소기업 대표들은 액션러닝 팀이 구성될 때 개인과제 방식이 적합하기 때문에 외부에서 선정된 전문코치의 도움으로 코칭이 이루어지는 것이 일반적인 현상으로 나타나고 있다.

셋째, 프로그램 운영측면에서 설계와 운영프로세스 구축이 성공요인으로 확인된 것은 액션러닝은 프로세스에 의해 진행되기 때문이다. 코치는 액션러닝 팀을 만나면 이 팀들이 과제를 해결할 수 있는 프로세스를 설계하고, 팀들이 과제를 해결할 수 있도록 코칭방법을 계획한다. 이러한 과정이 액션러닝 팀의 성과와 연결되므로 성공요인으로 확인되고 있다.

넷째, 액션러닝은 학과 습을 강조하는 프로그램으로써 성찰 측면의 성공요인을 강조하고 있다. 성찰 시간은 과제 수행과정에서 발생하는 학과 습의 결과에 대한 지속적인 피드백을 제공하는 시간으로 과제를 해결하기 위한 빠른 접근을 유도한다. 그러므로 액션러닝 팀활동시 적극 권장하고 있는 것이다.

앞에서 살펴본 바와 같이, 액션러닝의 팀과제와 개인과제의 공통적인 성공요인을 네 가지 측면에서 정리하였지만 팀구성, 실행, 학습 등도 앞에서 말한 네 가지 측면의 성공요인과 무관하지 않다고 본다. 특히 개인과제 방식의 프로그램이 상대적으로 팀과제 방식에 비해 월등히 낮은 연구 편수이기 때문에 개인과제 방식과 팀과제 방식의 성공요인을 비교 한다는 것은 다소 무리가 있음을 밝힌다. 또한 선행연구에서 개인과제 방식은 중소기업의 대표들을 대상으로 이루어졌으며, 대학의 산학협력기관의 가족 회사를 대상으로 한 액션러닝 프로그램의 성공요인이 도출된 것이므로 향후 다른 조건의 추가적인 사례 발굴이 요구되며, 이러한 선행연구의 핵심성공요인은 액션러닝의 구성요소 중심의 성공요인이 확인되었으므로 중소기업 대표들을 대상으로 한 다른 개인과제 방식의 사례에서 핵심성공요인을 탐색해보고 액션러닝 구성요소 중심 외의 다른 성공요인이 존재하는지 확인할 필요가 있을 것으로 보인다.

따라서 선행연구 검토 결과의 시사점은 첫째, 액션러닝의 구성요소와 구성요소 중 과제의 유형과 과제선정조건에 대해 개괄적으로 살펴보았고, 둘째, 팀과제와 개인과제의 핵심성공요인에 대한 선행연구 검토 후 <표 3>과 같이 핵심성공요인에 관한 연구를 추가하여 정리한 것이다. 셋째, 팀과제와 개인과제의 핵심성공요인을 비교 검토하여 두 과제 방식의 공통점과 차이점을 확인 한 것이고, 넷째, 팀과제에 비해 개인과제의 연구 빈도가 낮은 것으로 검토 되어 개인과제 방식의 사례 연구가 절실히 연구되어야 할 필요성을 언급한 것이다. 다섯째, 개인과제 사례에 따른 핵심성공요인이 액션러닝 구성요소 범위 내에 그치지 않고 다른 조건으로도 존재할 수 있음을 확인한 것이다.

3. 연구설계

본 연구는 탐색적 사례연구의 형태를 취하고 있다. 이 형태는 연구 주제가 새로운 것이거나 특이한 것이어서 많이 알려지지 않은 상황일 경우에 적용 가능한 방법이다(신경식·서아영, 2011). 본 연구에 활용된 사례는 중소기업 CEO를 대상으로 한 액션러닝 적용사례이며, 서로 다른 업종에 종사하는 중소기업 CEO들이 액션러닝 팀으로 그들의 문제를 가지고와서 문제를 제시하고, 해결해 나가는 과정에서 성과가 이루어지도록 하는 문제해결방법 중 하나이다. 그러나 액션러닝이 중소기업의 실질적인 문제를 해결 하는 좋은 도구로서 존재했음에도 불구하고 중소기업에 보편화되지 않았다. 이러한 이유로 중소기업 CEO들을 대상으로 일반화하여 연구하는 것이 현실적으로 어려웠다. 따라서 본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 탐색적 접근방법의 사례연구가 적절하다고 판단하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구방법은 먼저, 사례의 연구대상에 대해서 설명하고, 둘째, 자료 수집 방법과 절차에 대해 제시할 것이며, 셋째, 자료 분석 실시 후 분석 결과를

제시한다.

3.1. 연구대상

본 연구는 단일 사례로서 연구의 목적과 취지에 맞는 대상으로 액션러닝프로그램에 참여한 1개 팀을 선정하였다. B사의 대표는 경영 2세로써 집안의 가업을 이어 받아 기업을 운영하고 있으며, 30여명이 종사하고 있고, 콘크리트파이프를 생산한다. B사의 대표는 평소 긍정적인 마인드의 소유자로써 학습의 열의 또한 높아 배우는 것을 즉시 현장에 접목하는 실천력이 강한 CEO다. C사의 임원 또한 학습의 열의가 높아 액션러닝 프로그램에 참여하게 된 동기가 기업의 학습조직을 구축하는데 목표를 두었다. C사는 150 여명이 종사하고 있으며, 안전제일이란 목표를 가지고 있었다. D사의 대표는 창업주이며, 30 여명이 종사하고 있고, 호이스트를 제조한다. 액션러닝 팀의 구성원이 된 동기는 차별화된 제품을 만들기 위한 방안을 구축하기 위해서다. E사의 임원은 경영 2세이다. 산소가스 유통업을 운영하고 있으며, 유통 과정 중 가스 용기가 분실 되어 자산의 리스크를 초래하고 있어 용기관리를 잘 할 수 있는 방안을 찾고자 하였다. F사의 임원은 닭 가공을 하는 기업의 임원이다. 액션러닝 팀에서 해결하고자 목표는 토종닭의 B품 개선이었다. 참여대상에 대한 요약은 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> A대학 최고경영자 과정 참여 A팀원

기업(참가자)	업종	성별	연령대
B사 대표	콘크리트파이프 제조	남	40
C사 임원	사료제조	남	50
D사 대표	호이스트	남	30
E사 임원	가스유통	남	30
F사 임원	닭 가공	남	50
코치	1명		

3.2 자료 수집방법 및 절차

본 연구의 자료 수집은 연구자가 참여관찰을 통해 수집하였으며 필요에 따라 2015.06.01~2015.07.12에 걸쳐 각 연구참여자 별로 인터뷰를 1회 실시하였다. 주요 수집 자료는 관찰일지와 성찰일지이며, 경우에 따라서 전화인터뷰도 진행 하였다.

분석과정에서 참여관찰 자료와 그 외에 해당 프로그램에 관련된 문헌자료 (프로그램 활동 사진, 액션러닝 팀의 성찰 결과, 미팅을 진행하면서 나타난 성과보고서 등)를 활용하였다.

자료의 신뢰성과 해석의 타당성을 높이기 위해 사례연구의 초안을 담당 코치와 연구 참여자에게 보내서 읽게 한 후 전화와 메일을 통해 내용의 진위여부를 확인하고, 필요한 경우에는 조언을 구하여 수정 보완하는 과정을 거쳐 객관성을 검증할 수 있도록 하였다.

3.3 분석결과

3.3.1 액션러닝 프로그램 운영 프로세스

A대학 최고경영자 팀은 A대학의 최고경영자 과정에 참여한 과정생 1팀을 의미한다. 이들은 A대학의 최고경영자과정 참가자 중 액션러닝에 관심 있는 CEO들로 멤버가 구성되었으며, 팀원 5명, 코치 1명을 포함하여 총 6명으로 운영 되었다.

A팀 액션러닝 프로그램은 2014년 9월에서 11월까지 4개월 동안 총 7차에 걸쳐 진행되었으며 1회 3시간여 정도의 미팅시간을 가졌다. 이 팀은 개인의 현안과제 및 현업의 문제해결에 목적을 두고 액션러닝 팀에 합류하였다. 이 프로그램의 전체 운영프로그램 프로세스는 다음 <표 7>와 같다.

<표 7> A대학 프로그램운영 프로세스

단계	PROCESS	내 용
1	오리엔테이션	팀빌딩(팀구성, 상호인사, 그라운드룰 결정 등) 운영방법 이해(경청, 칭찬, 질문의 기술 등) AL이해 (액션러닝 적용 사례 회사 대표 초청)
2	과제선정	참가자별 Business Issue 공유 Business Issue를 토대로 개별 과제 도출 질문 · 경청 기술 적용결과 공유
3	과제분석	개인별과제 명확화 (과제분석, 상황분석) 자사 Business Model Canvas 작성 결과 공유 AL팀 미팅(1-2 참가자 현장 방문) 참가회사 문제점 공유 및 상호 조언
4	해결 대안 도출	과제 연구결과 공유 및 해결아이디어 도출
5	마무리	성찰과 피드백

3.3.2 액션러닝 과제

본 과정에 참여한 A팀은 참가자 모두가 개인의 문제를 팀으로 가지고 와 팀 활동 과정에서 팀원들의 도움을 받아 문제를 풀어가는 개인과제 방식으로 진행된 것으로 확인되었다. 액션러닝 과제선정조건은 참여자 개인의 필요에 따라 실질적이고, 현안 문제이면서, 우선적으로 실현해야 하는 사업상의 문제를 중심으로 선정하는 것이 필요하다고 한 과제선정의 9가지 조건에 맞추어 진행된 것으로 나타났다(Marquardt, 2000). B사의 과제명은 “품질향상 다양화 및 제품 생산에 대응할 수 있는 생산조직구성”으로 선정되었는데, 현장의 제조과정에서 발생되고 있는 품질문제를 개선하기 위한 것이었다. C사는 “학습조직구축 방안(안전)”이란 과제를 선정하였는데 액션러닝의 장점인 실행을 기초한 학습 효과를 염두에 두었다. D사의 과제명은 “경쟁력을 갖추기 위한 제품 차별화 방안 모색”이며, 회사 설립 후 매출을 증가시키기 위한 방법으로 제품의 차별화 방안을 과제로 선정하였다. E사의 과제는 “용기 자산관리에 관한 대책 및 시스템 개발”이었으며, 유통 중에 분실되는 용기를 관리하는 것이 회사의 자산을 관리하는 것이라고 판단하여 과제로 선정하게 되었다. F사의 경우 “토종답 B품 개선을 통한 수익 개선”을 과제로 제시하였고, 이에 대해 과제를 해결하기 위한 수행과정을 진행하였다. 그러나 F사의 경우 과제 진행 중에 B품 개선에 대한 데이터 오류문제에 따른 것으로 확인되어 과제 진행 도중에 종료되었다.

앞에서 살펴 본 것처럼, A팀의 과제 성격은 품질향상, 매출향상, 학습조직구축, 제품 차별화와 자산관리 등으로 중소기업의 대표들이 해결하고 싶은 비즈니스 이슈로 초점이 맞춰진 것으로 확인 되었다. A팀의 과제명은 다음<표 8>와 같다.

<표 8> A팀의 과제내용

기업(참가자)	과 제 명
B사 대표	품질향상 다양화 및 제품 생산에 대응할 수 있는 생산조직구성
C사 임원	학습조직구축 방안(안전)
D사 대표	경쟁력을 갖추기 위한 제품 차별화 방안 모색
E사 임원	용기 자산관리에 관한 대책 및 시스템 개발
F사 임원	토종답 B품 개선을 통한 수익 개선

3.3.3 과제수행 미팅과 코치의 역할

액션러닝 팀의 학습활동은 두 가지 차원으로 구분할 수 있다. 하나는 토의의 차원이며, 다른 하나는 실행차원이다. 토의 차원은 팀 미팅 중에 일어나는 질의응답 및 피드백이 마무리

되는 시점까지의 활동을 의미한다. 팀원들은 과제를 수행하기 위해 과제에 대해서 궁금한 점을 질의응답을 통해서 확인한다. 이때 코치는 미팅 진행 과정에서 관찰된 내용에 대하여 팀원들 간의 피드백이 이루어지도록 촉진한다(김미옥, 2013). 실행차원에서는 과제 해결에 대한 아이디어가 도출되거나 또는 계획안을 수립하였을 때, 수립된 계획안을 실제 실행에 옮기는 시점까지의 활동을 의미한다. A팀은 두 차원의 활동을 통해 집단지성의 효과를 획득한 동시에 개인의 역량을 향상 시킬 수 있는 계기가 된 것으로 나타났다.

A팀의 과제 수행 활동은 7차시로 이루어졌으며, 필요에 따라 학습장을 실내·실외로 옮겨 학습효과를 높였고, 현장 답사를 통해 문제의 본질에 다가가는 과정을 학습한 것으로 나타났다.

1차시 미팅 진행은<표 7>와 같으며, 각 팀원은 해결하고자 하는 개인의 과제를 팀원들 앞에서 제시하고, 과제에 대해 팀원들이 이해할 수 있도록 구체적인 설명을 추가하였다. 이때에 코치는 정해진 시간 동안 원활한 진행을 위해 균등한 시간배정을 하였는데 과제를 해결하기 위한 정보가 아니거나 팀원들의 대화가 다른 방향으로 흐르는 것을 막기 위한 진행자로서의 역할을 한 것으로 나타났다. 또한 팀원 한사람이 과제를 제시하고 설명하는 시간은 보통 20분씩 주어 전반적인 미팅 시간을 조율한 것으로 확인 되었다.

과제수행 2차시 미팅은 1차시에 제공된 양식1의 과제를 제시하고, 팀원들의 질문에 따라 추가적인 설명을 하여 팀원들이 본인의 과제에 대해 긍정적인 아이디어를 제공할 수 있도록 하였다. 이 때 팀원들의 질문은 반드시 사고촉진형 질문을 하도록 권장하였으며, 사고촉진형 질문이란 질문의 답이 YES 또는 NO가 아닌 사고를 자극하고, 확산적 사고를 할 수 있도록 생각을 촉진하는 질문법이다. 코치는 팀원들의 질문 방법에 대해 주위 깊게 관찰하였으며, 관찰된 내용은 팀원들에게 피드백 해주었다. 이러한 질문법을 활용하는 이유는 질문 방법에 따라 팀원들의 사고역량 뿐만 아니라 문제 해결안을 제시하는데 있어 상당한 차이가 발생되기 때문이다. 코치는 양식2 (부록3)를 제공하였으며, 다음 미팅 시에 양식2를 활용하여 개인과제 진행정도를 발표하도록 코칭 하였다. 양식을 제공하는 이유는 양식에 맞는 적합한 내용을 글로 적게 하면 학습자 스스로 자기성찰이 되며, 본인의 과제를 팀원들과 공유하면서 다시 한 번 자신의 문제를 들여다 볼 수 있는 학습기회를 제공하기 때문으로 확인되었다.

과제수행 3차시에서 5차시까지 2차시에 했던 방법으로 계속 진행하였으며. 코치의 역할은 팀원들이 제시한 내용에 대해 개입은 하지 않았지만 팀원들이 아이디어를 내지 못할 때 사례를 들어 이해하기 쉽게 학습자들의 사고를 확장 시켜주는 역할을 제공하였다.

6차시와 7차시에 참가자의 비즈니스 현장을 방문하는 시간을 가졌으며, 현장 방문 계기가 문제의 본질을 찾아갈 수 있는 중요한 핵심을 제공한 것으로 확인되었다. 서로 다른 환경에서 종사하는 참가자들이 제시한 문제를 이해하는 것은 한계가 존재하는데 현장은 있는 그대로를 보여 주기 때문에 문제를 바라보는 다른 시각을 확인할 수 있는 것으로 나타났다.

7차시에 이루어지는 종합성찰은 액션러닝 팀원들이 전체 프로그램을 성찰 할 수 있는 기회이므로 전체 피드백과 함께 이루어진 것으로 확인되었다. 주요 내용은 액션러닝 프로그램에 참여하여 얻어진 효과를 공유하며, 향후 활동에 대한 의견을 듣는 것으로 나타났다. 개인과제 차수별 진행과정은 다음 <표 9>과 같다.

<표 9>개인과제 차수별 진행과정

차시	진행 내용	차시	진행 내용
1차	-Ice break 및 운영취지 설명과 질의응답 -과제선정 가이드라인 제공 -개인과제 양식1 제공 -팀원의 사고 촉진형질문 제공 -다음 미팅일시 결정, 숙제결정 -성찰	2차	-Ice break -과제 제시 및 설명(양식1) -팀원의 사고촉진형 질문 및 아이디어 제공 -다음 미팅 일시, 장소, 과제 양식제공(양식2), 숙제 결정 -성찰
3~5차	-Ice break -개인과제 진행 정도 발표(양식2) -과제 제시 및 설명(양식1) -팀원의 사고촉진형 질문 및 아이디어 제공 -다음 미팅 일시, 장소, 숙제결정 -성찰	6차	-Ice break -B사 현장투어 -팀원의 사고촉진형 질문 및 아이디어 제공 -개인성찰 발표 및 피드백 -다음 미팅일시, 장소, 숙제 결정 -성찰
7차	-Ice break -C사 현장투어 -팀원의 사고촉진형 질문 제공 -개인성찰 발표 및 피드백 -종합 성찰 및 마무리		

다음 <표 10>은 팀원들의 개인과제를 정의하기 위한 결과이며 예시이다. 참가자의 발표자료(개인성찰일지), 성찰결과 예시는 <표 11>과 같다.

<표 10> 개인과제 예시 1 : 논리적 순서로 질문에 답하기(스스로)

과제명	품질향상과 다양화된 제품생산에 대응할 수 있는 생산조직 구성	일자	2014.10.20
		담당	B사 대표
순서	질문	답	
1	품질 향상에 따른 목표가 무엇입니까?	타사 제품과 차별화....현장에서 요구하는 KS 수준....지속적인 납품이 목표.	

2	현재 가장 많이 발생하는 불량은 무엇입니까?	연결부위 직각이 고객으로부터 발생하는 가장 큰 불만 사항.
3	품질저하 원인과 공정은 무엇입니까?	제품 탈형 후 몰드 청소와 윤활작업이 제대로 이루어지지 않기 때문.
4	경쟁업체와의 품질 차이는 어느 정도인가요?	지역 내...큰 차이 없으나.... 브랜드 인지도와 제품 외관에 약간의 차이.
5	이 과제 수행에 도움을 줄 수 있는 사내 인재는 누구인가요?	공장장과 품질관리실장.
6	제품 생산에 관련한 표준작업 지시서의 현장 활용도는 어떠한가요?	기존 작업 지시서 보완....검사도구 고안.
7	현재 보유인원으로 생산 조직을 구성한다면 어떤 방식으로 하는 것이 좋을까요?	직접 생산 투입...외국인 노동자, 생산 용역사 소속...고령화에 따른 생산성과 품질문제...용역을 내부 생산으로 전환 고려.

<표 11> 개인과제 예시 2 : 참가자의 발표자료 (개인성찰일지)

팀명: A팀 / 성명: B사 대표	
지난 월 일 추진 내용	1. 과제 기술서 내용검토 2. 공정별 작업 표준 작성(담당자: QC실장) 3. 작업표준검토회의(사장/공장장/ QC실장) 4. 타사 생산 조직 벤치마킹 준비(서산/미라보)
애로사항 / 장애요인	극복한 내용 / 극복할 내용
1. 제품 탈형 시 고객이 요구하는 수준의 직각 정도를 현장에서 바로 체크할 수 있는 불량측정방법 2. 제품 대구경화로 부품중량 증대에 따른 작업 방법 개선 3. 탈형제 도포가 수작업으로 진행되면서 바닥에 산포가 되어 안전과 위생상 문제 발생	1. 극복한 내용: 인장 작업 방법 개선 2. 극복할 내용: 탈형제 / 탈형 공정 개선
다음 미팅 까지 추진 할 내용	다른 팀원에게 조언 받고 싶은 내용
1. 타사 생산조직 벤치마킹 2. 인장작업 개선 완료	1. 탈형 개선 방법 2. 작업환경 개선 및 안전

3.3.4 성과 및 효과

A팀의 성과로는 과제수행결과 측면과 과제수행과정 측면에서 일어난 학습효과를 들 수 있다. 과제수행성과 측면에서 첫째, B기업 CEO의 경우 품질향상 다양화 및 제품 생산에 대응

할 수 있는 생산조직을 구성하기 위해서 작업장 내 안전관리를 먼저 시행한 것으로 나타났다. 즉, 작업복 통일과 노란색 헬멧 및 야광조끼를 지급하여 위험성을 낮추도록 실행에 옮긴 것이다. 이러한 효과는 과제 실행주체의 적극성과 실행력의 근원에서 비롯된 것으로 관찰되었다.

둘째, C기업 임원의 경우 학습조직을 구축하기 위한 과제를 제시하였으나 회사의 여러 가지 제약요소 때문에 검토하는 정도의 결과로 그쳤으나 본인이 먼저 액션러닝 코치 과정에 입과 할 계획을 수립하였다

셋째, D기업 CEO의 과제는 경쟁력을 갖추기 위한 제품 차별화 방안이었다. 차별화 방안으로 “지그뱅크”가 도출되었다. 여기서 지그뱅크란 호이스트에 사용되는 지그들을 모아놓은 회사를 의미한다.

넷째, E기업 임원의 경우 용기자산관리의 대책 및 시스템 개발 과제를 제시하였고, 이를 해결하기 위해 TFT를 구성하여 실천 방안을 계획한 것으로 나타났다. 실천 방안의 우선순위를 정하여 전 직원과 함께 공유하였으며, 현장 재고 파악 외 9개 대안을 도출한 것으로 확인되었다..

다섯째, F기업 임원의 경우 토종닭 B품 개선을 통한 수익 개선이란 과제를 제시하였으나 과제수행 도중 데이터 관련 문제로 회사 자체적으로 조사를 실시하게 되어 일단 중단 했었다. 그러나 팀 활동은 계속 유지하였고, 아이디어와 정보는 적극적으로 제공하였다.

이러한 과제수행성과 측면에서 나타난 결과들을 보면 액션러닝에서 다루어지는 과제가 모두 긍정적인 효과를 보이지는 않는다. 그러나 액션러닝의 개인과제 특징은 F기업의 경우처럼 과제를 해결할 필요성이 사라질 경우에는 팀에 남아서 다른 팀원을 돕거나 아니면 새로운 팀원으로 대체할 수 있는 장점을 가지고 있다.

과제수행과정 측면에서의 효과는 성찰학습인데, 매 미팅 시 마다 성찰활동이 이루어졌으며, 배우고 느낀 점과 실행할 사항에 대해서 팀원들과 공유할 때 학습을 하는 것으로 나타났다. 첫째, ‘질문을 통해 더 많이 배웠다.’의 성찰은 C사 대표의 인터뷰에서 찾아 볼 수 있었다.

우리는 늘 알고 있다고 생각하지만 실제 상황에서는 전과 똑 같은 행동을 한다. 질문의 기술도 그렇다. 대부분 내 생각을 지시하는데 직원들 스스로 답을 찾을 수 있도록 하는 개방형질문은 참 좋은 것 같다.

둘째, ‘액션러닝에서 배운 팀운영 기법을 직원들에게 적용하였다.’ 연구자가 행한 심층 인터뷰에서 B사 대표와 E사 대표는 각각 다음과 같이 진술했다.

수업 시간에 배운 경청의 기술은 시간이 지나면서 새록새록 생각이 난다. 현업에 일을 할 때 나도 모르게 적용하고 있다. 요즈음 직원들과 면담을 하는데 2시간도 넘게 대화를 한다. 직원들이 이야기 할 때 끄덕여주고 다시 질문하고 또 들어주고 하니 많은 대화를 하게 되었

다. 직원들이 무척 좋아한다.

수업시간에 칭찬의 기술을 배우고 난 뒤 회사 워크숍을 진행하면서 칭찬 기법을 적용하였다. 입사 한 후 가장 고마운 사람에게 칭찬을 하는 릴레이를 하였는데 결국 칭찬을 한 사람이 올었다. 칭찬을 받은 사람은 전혀 모르고 있었다면서 더 잘 해 주지 못해 미안하다는 이야기와 함께 서로 격려하는 모습에서 이런 작은 칭찬이 분위기를 바꾸는데 좋은 기법이라는 것을 실제 경험했다.

셋째, ‘직원들에게 배운 게임을 가르쳐 주고 있다.’ D사 대표는 다음과 같이 언급하였다. 직원들과 회식을 하지 않은지 오래 되었다. 직원들이 술 먹으니 사장인지 친구인지 못 알아보고 막 대하고 술자리에서 요구사항도 많아졌다. 그 뒤로 회식에 참석하지 않고 카드만 주고 말았다. 그런데 A팀에서 과제를 진행하면서 의사소통의 중요성을 알았다. 회사에서 워크숍을 진행할 때 Ice Break를 접목했더니 반응이 좋았다. 빠른 시일 내에 교육 계획을 잡아 시도 해볼 생각이다.

넷째, ‘회사에서 적용해 볼만한 아이디어가 많다.’ 연구자가 참여관찰 한 결과, 액션러닝 팀은 자신의 문제도 해결하고, 팀원들의 문제해결을 돕기 위해 각자가 경험한 성공담을 공유한 것이다. 즉, E사의 가스용기 관리의 문제를 해결하기 위해 F사의 닭 운반 시스템을 벤치마킹 한 것, C사의 안전 시스템은 B사의 생산현장 안전관리를 벤치마킹 한 것 등은 서로에게 배운 것으로 나타났다.

다섯째, ‘다양한 관점에서 문제를 새롭게 바라보게 되었다.’ 팀원들이 이업종에 종사하고 있으며, 경쟁사가 아니므로 각 팀원들의 자유로운 의견교류가 문제를 새로운 관점에서 바라보게 한 것으로 나타났다. D사 대표는 다음과 같이 진술했다.

액션러닝은 어렵다. 처음에는 정말 그만 두고 싶었다. 학생도 아니고 문제를 해결한다고 하니 머리가 아팠다. “내 문제를 어떻게 저 사람들과 해결 할 수 있을까” 라고 생각했었다. 기존에 이 과정에 다녔던 아시는 사장들 이야기만 듣고 왔는데 점점 머리가 더 아파졌다. 그런데 팀이 만들어지고 코치가 배정 된 후 팀원들끼리 몇 번 만나서 각자가 가진 과제를 가지고 서로 공유하니 좋은 아이디어들이 나왔다.

성찰 결과에서 팀원들이 느낀 점을 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, ‘서로 다른 업종에 종사하지만 유사한 관계가 많다는 것을 느꼈다.’ 이는 같은 처지에 있는 입장에서 경영상의 어려움을 상호 간에 공유하게 되었으며, 공감대를 형성한 결과 상호간의 신뢰로 발전하게 되었으며, 진정성 있는 네트워크를 형성하는 중요한 계기가 된 것으로 나타났다.

둘째, ‘문제해결도 중요하지만 팀 활동 과정도 중요하다는 걸 느꼈다.’ 팀원들은 7차시의 미팅 시간동안 각자의 문제를 중심에 두고 있었지만 결국 다른 팀원들이 제시한 문제 또한 우선순위에서 밀린 자신들의 문제와 같은 점을 인지하였으며, 적극적으로 팀 활동에 참

여한 것으로 나타났다.

셋째, ‘하나씩 배워가는 즐거움과 소통이 어렵지 않았다고 느꼈다.’ 실제 사례를 공유하는 것은 학습만이 아닌 습관처럼 경영현장에서 활용하기 위함이었으며, 칭찬을 할 때에는 구체적인 사례를 들어 가식이 아닌 진정한 의도를 정확하게 전달하도록 학습한 것으로 나타났다. B사 대표와 F사대표의 진술 내용은 다음과 같다.

낮간지러운 일 같아서 처음엔 망설였는데 한 번 시작하고 난 다음은 쉬었다. 칭찬 릴레이 때문에 우리 여직원을 올렸어요.

넷째, ‘항상 보람되며, 역경 속 동지라는 생각이 들고, 여러 생각을 나누어서 좋았다.’ 경영상의 현실적인 문제를 함께 고민 하고, 함께 해결해 가고자 하는 가운데 팀원들은 서로 의지하고 협력한 것으로 나타났다.

이러한 성찰 결과에서 알 수 있듯이 중소기업 이업종 CEO들은 액션러닝 프로그램에 참여하면서 서로가 유사한 고민들을 가지고 있다는 사실을 인식하였고, 본인들이 가지고 있는 정보와 아이디어를 주고받는 선순환 구조에서 서로를 이해하고 협력하려는 의지가 과제수행 성과로 연결 된 것으로 나타났다.

3.3.5 중소기업 CEO 대상 액션러닝 프로그램의 성공요인

본 연구는 A팀의 액션러닝 개인과제방식에 대한 성공요인을 탐색하였다. 성공요인은 학습자 측면과 코치 측면으로 구분하여 분석하였으며, 러닝코치의 역할과 학습자의 역할을 전제로 성공요인을 탐색하였다.

3.3.5.1. 학습자 측면

액션러닝의 학습자 측면의 성공요인은 앞에서 살펴본 과제수행성과와 효과, 인터뷰 내용, 관찰결과를 기준으로 도출하였다.

첫째, 액션러닝의 운영 방법에 대한 이해에 관한 것으로 성공요인을 발견하였다. 액션러닝의 본질은 체계적인 지식과 통찰력 있는 질문을 통해 학습자들이 “Learning by doing”이 이루어지도록 하는 것이다. 본 연구의 사례를 볼 때, 학습이 몸에 베인 CEO들은 쉽게 이해하고, 행동을 취하는 반면 그렇지 못한 CEO들은 학과 습의 차이를 보인 것으로 나타났다. 예를 들면, D사 대표의 경우 프로그램 초기에 많은 갈등을 겪었다. 액션러닝의 필요성은 알기에 프로그램에 참여는 하였지만 시간상의 제약과 문제를 제시하고, 해결하는 과정에서 거부감을 표출한 것으로 관찰 되었다. 학습자들은 만남 시간이 증가됨에 따라 액션러닝을 이해하고, 과제에 집중하게 되었으며, 서로의 경험을 공유하면서 점점 학습의 몰입도가 증가한 것으로 나타났다.

둘째, A팀의 팀멤버 구성과 참여도의 연관성에 관한 성공요인으로 확인 되었다. 액션러닝의 구성요소에서 바람직한 팀구성은 다양한 멤버를 구축하는 것인데 어떤 멤버로 구성하느냐에 따라 프로그램의 성과가 달라진다는 것이다. A팀의 팀멤버 구성은 이 업종의 대표들로 구성되어 있다는 점에서 효과가 있는 것으로 나타났다. 다음의 코치 인터뷰에서 알 수 있듯이 액션러닝에서 적극적이고 자발적인 참여가 이루어지도록 하기 위해서는 똑 같은 업을 하는 대표들보다는 이업종의 대표들과 팀구성이 이루어지면 참여도를 높일 수 있는 것이다.

업종, 똑 같은 업을 하시는 분들이 있으면 안 돼요. 팀멤버 구성이죠. 그리고 팀멤버들끼리 미워하는 사람도 있어요. 비즈니스를 하다보면 좁은 지역에서 단체 활동을 하면서 겹치기도 하는데 그런 관계를 사실은 살펴봐야 해요. 이런 관계를 모르고 들어온 사람들이 있어요.....

셋째, 성찰학습에서 나타난 성공요인은 이업종의 대표들 간의 공감대 형성에 따른 신뢰가 향상된 것으로 나타났다. 연구자는 A팀들이 1회 경험을 할 시에도 참여관찰을 하였는데 D사의 대표가 참여한 팀에서 신뢰형성이 안되어 팀원들의 갈등으로 인한 과제수행의 어려움을 겪게 된 것을 관찰하였다. 이러한 경우 과제의 결과가 성과로 이루어지기 위해서는 상당한 시간과 정신적 에너지가 소모되기 때문에 공감대 형성의 중요성이 확인 된 것이다.

넷째, 과제수행과 과제수행결과 차원에서 성공요인을 비교해보면 수행성과보다 수행과정중에 더 많이 학습이 일어난 것으로 나타났다. C사 대표의 경우 학습조직을 구축하는 것이 과제 목표 이었는데 학습조직을 구축하기 위한 시도에 그쳤고, F사 대표의 경우 과제수행 중간에 종료 되는 상황이 전개되었기 때문으로 확인되었다. <표 12>는 연구자가 학습자 측면에서 관찰한 결과를 중심으로 성공 기준을 판단하여 정리한 표이다.

<표 12> 학습자 측면에서 관찰결과

구분	B	C	D	E	F
액션러닝의 이해	○	○	△	○	○
팀멤버 구성	○	○	○	○	○
학습자 참여도	○	○	△	○	△
성찰학습	○	○	○	○	○
과제수행과정효과	○	○	○	○	○
과제수행결과성과	○	△	○	×	○
성공정도	○	△	○	×	○

※ 학습자 측면의 성공정도 : ○ 성공 △ 보통 × 미성공

학습자 측면에서 성공요인을 전개하고 있지만 개인과제 방식의 액션러닝에서 참가자는 절대적으로 액션러닝에 대한 이해가 필요하지만 D사 대표의 경우처럼 팀구성원의 도움을 받아 본인의 과제를 해결하기도 한다. 이러한 점에서 이업종의 CEO들 간의 팀멤버 구성을 통해 공감대가 형성되어야 신뢰가 쌓여 사업상 자신의 문제도 서슴없이 제시하고 해결해 보고

자 하는 의지를 보일 수 있다. 또한 학습자 측면에서 액션러닝에 대한 이해와 참여도가 높다고 하더라도 F사의 경우처럼 과제의 본질과 동떨어진 상태에서 과제의 성공은 보장할 수 없다는 사실을 입증하였다.

3.3.5.2. 코치 측면

첫째, 코치 측면에서 성공요인은 개인과제 방식의 과제 성격과 과제해결 방법의 절차를 습득하도록 촉진한 것으로 나타났다. 개인과제는 액션러닝 팀에 참가한 참가자 각각의 현안문제를 제시하고, 팀원들의 의견을 수렴하여 해결 방안을 참가자가 직접 계획하거나, 팀원들이 내 놓은 아이디어를 바로 실행에 옮기도록 하는 것이다. 개인과제의 성격은 기술적인 문제, 안전 관리, 품질문제, 매출 향상 등의 문제이므로 코치는 학습자들이 과제를 이해하고 해결안을 도출할 수 있도록 역할을 하였다.

둘째, 코치는 팀활동을 통해 팀원 개인적인 가능성을 개발하도록 촉진하였다. 경청과 칭찬은 기본적인 의사소통 방법이므로 적극적으로 활용하도록 권장하였는데 먼저 팀원들이 간단한 시범활동을 통해 경청과 칭찬의 효과성을 확인하게 하고, 팀원들에게 경청 대상을 선정하여 경청을 한 다음 반응과 결과에 대해서 팀원들끼리 공유하게 하였다. 이 때 팀원들이 학습한 것은 경청이 쉬운 것이 아니라는 걸 깨달았다는 것이다. 코치는 팀원들이 습관처럼 의사소통 기술(경청, 칭찬, 회의운영기법, 의사결정 방법 등)들을 활용할 수 있도록 매 미팅 시간마다 팀을 촉진한 것으로 나타났다. 특히 회의 운영 기법은 쉽게 적용할 수 있는 툴이라는 점 때문에 적극 활용하도록 권장한 것으로 확인되었다. B사의 대표는 미팅 시간에 적극 활용하고 있음을 밝혔으며, 워크숍 때 활용해 보려고 고려중이라는 D사 대표의 의지가 보인 것으로 나타났다.

셋째, 액션러닝은 팀활동이 끝나면 성찰활동을 권장하는데 즉, 코치는 미팅 시간동안 학습자들이 무엇을 배웠으며, 무엇을 느꼈는지를 성찰하도록 학습자들을 촉진하는 것으로 나타났다. 배우고 느낀 것을 어떻게 실천할 것인가를 학습자들끼리 공유하게 하고 격려 하도록 코치의 역할을 다하였다. 코치는 이러한 성찰 학습을 액션러닝 팀활동 외에도 활용하도록 조언하였는데 회사에서 중요 회의가 끝나면 성찰시간을 갖도록 권장하였으며, 타 모임에서도 성찰을 통해 마무리가 가능하도록 액션러닝의 실천성을 강조한 것으로 확인되었다.

넷째, 팀 미팅 시에 오고간 기업의 경영 이슈에 관련된 내용은 외부로 새어나가지 않게 함을 구하도록 규칙을 정한 것으로 확인되었다. 경영상의 이슈는 전반적으로 경영인들의 애로사항이다. 이러한 영업비밀사항을 액션러닝으로 가져와 허심탄회하게 제시하는 것은 팀을 신뢰하기 때문이다. 그러므로 절대적으로 미팅 시간에 습득한 내용들이 외부로 흘러나가지 않도록 코치는 프로그램 시작할 때에 반드시 숙지하도록 조언한 것으로 나타났다.

다섯째, A 팀의 사례는 A대학 최고경영자과정에 참여한 CEO들로 1회의 액션러닝 경험을

가진 후 다시 자발적으로 팀을 구성하여 액션러닝 활동을 한 것이다. 팀에 참여한 CEO들의 일부는 최고경영자과정 모집 초기에 액션러닝이 접목되는 것을 알고 입과한 것으로 나타났는데 이들은 교육비를 자가 부담한 것으로 확인되었다. 이는 대학의 산학협력기관의 가족 회사처럼 중소기업 CEO들이 자가 부담 없이 액션러닝 프로그램을 접한 것과는 다른 경우라고 할 수 있다. 이러한 이유로 무비용으로 액션러닝 프로그램이 진행된 참여자들의 자발적 참여보다는 A팀의 경우가 더 확실한 성공요인임을 확인하였다.

위의 중소기업 CEO 대상 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인을 요약하면 다음<표 12>과 같다.

<표 12> 중소기업 CEO 대상 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인

구분	성공요인
학습자 측면	-액션러닝의 운영 방법에 대한 이해. -팀멤버 구성의 다양성 고려 -지속적인 성찰학습 시행 -과제수행과정과 수행결과 차이에서 느끼는 팀원들의 학습효과
코치 측면	-개인과제 방식의 과제 성격과 과제해결 방법의 절차를 습득하도록 촉진. -팀활동을 통해 팀원 개인적인 가능성을 개발 촉진. -팀활동 후의 성찰촉진. -기업의 경영 이슈에 관련된 영업 기밀사항 함구토록 그라운드를 촉진. -학습자의 적극적이고 자발적인 참여(비용부담)

4. 결론

본 연구는 중소기업 이업종 CEO을 대상으로 한 개인과제 방식의 액션러닝 운영 프로세스와 성공요인을 탐색하기 위해 수행되었다.

본 연구의 연구목적을 달성하기 위해, 선행연구 검토 결과의 시사점으로 첫째, 액션러닝의 구성요소와 과제의 유형, 과제선정조건에 대해 개괄적으로 살펴보았고, 둘째, 팀과제와 개인과제의 핵심성공요인에 대한 선행연구 검토 후 <표 3>과 같이 핵심성공요인에 관한 연구를 추가하여 정리하였다. 셋째, 팀과제와 개인과제의 핵심성공요인을 비교 검토하여 두 과제 방식의 공통점과 차이점을 확인 하였고, 넷째, 팀과제에 비해 개인과제의 연구 편수가 낮은 것으로 검토 되어 개인과제 방식의 사례 연구가 절실히 연구되어야 할 필요성을 언급하였

다. 다섯째, 개인과제 사례에 따른 핵심성공요인이 액션러닝 구성요소 범위 내에 그치지 않고 다른 조건으로도 존재할 수 있음을 확인하였다.

이를 토대로 본 연구에서는 A대학의 최고경영자 교육과정에서 1차 액션러닝을 수행한 CEO중 자발적으로 팀을 이루어 2차 액션러닝을 실시한 사례를 발굴하였다. 사례연구의 연구참여자는 A대학의 최고경영자 교육과정에 참여하여 1차 액션러닝을 수행한 CEO중 자발적으로 의사를 밝힌 5명을 대상으로 연구를 시작하였다. 연구자는 연구사례인 액션러닝 프로그램에 참석하여 그들의 활동을 관찰하고, 팀 미팅의 결과, 참여관찰일지, 인터뷰 내용 등의 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 질적자료 분석방법을 활용하여 정리하였다. 그리고 액션러닝 팀의 개인과제 방식 과제 내용과 운영프로세스에 대한 자료를 심층 분석하여 개인과제의 과제수행 프로세스를 제시하고, A대학의 최고경영자 교육과정에서 1차 액션러닝을 수행한 CEO중 자발적인 팀의 개인과제 방식 성공요인을 제시하였다.

A대학 프로그램 운영 프로세스는 “오리엔테이션, 과제선정, 과제분석, 해결대안도출, 마무리”의 5단계로 운영된 것으로 확인 되었다. A팀의 개인과제 방식 액션러닝의 성공요인으로 학습자 측면과 코치 측면으로 살펴 본 결과 학습자 측면에서는 “액션러닝의 운영 방법에 대한 이해가 우선적으로 필요, 팀멤버 구성의 다양성 고려, 지속적인 성찰학습 시행, 과제수행과정과 수행결과 차이에서 느끼는 팀원들의 학습효과” 등을 발견하였다. 코치 측면에서는 “개인과제 방식의 과제 성격과 과제해결 방법의 절차를 습득하도록 촉진, 팀활동을 통해 팀원 개인적인 가능성을 개발 촉진, 팀활동 후의 성찰촉진, 기업의 경영 이슈에 관련된 영업 기밀사항 함구토록 그라운드를 촉진, 학습자의 적극적이고 자발적인 참여(비용부담)” 등으로 도출 되었으며, 특히 코치 측면에서 관찰된 성공요인 중 기존 연구에서 밝혀지지 않은 즉, 산학협력기관의 개인과제 방식 액션러닝에서 언급되지 않은 참가자의 프로그램 비용부담을 성공요인으로 제시한 것은 주목할 만하다.

이와 같이 개인과제 방식의 액션러닝은 중소기업 이업종 CEO들의 문제해결을 위한 하나의 효과적인 방안으로써 액션러닝프로그램이 실무적이고 실용적 측면에서 충분한 활용가능성을 입증할 수 있었다. 따라서 본 연구는 중소기업의 CEO 또는 중소기업 CEO를 대상으로 액션러닝을 적용하고자 하는 액션러닝 코치(전문가)에게 대안이 될 수 있으며, 중소기업 CEO들의 고충을 해결할 수 있는 하나의 방법으로 대안될 수 있다는 점을 시사한다.

그러나 본 연구는 단일 사례 연구로써 자료의 한계에 의해서 객관성을 100% 담보할 수 없다는 점으로 볼 때 일반화하기에는 한계가 있다. 그러므로 본 연구의 분석결과를 토대로 다음과 같은 후속 연구를 제언하고자 한다.

첫째, 본 연구는 A대학 최고경영자과정 참가자 중에서 액션러닝에 관심이 있는 A팀(5명)의 과제해결을 위해 진행 되었으며, 과제해결 결과로서 실무적용가능성의 아이디어나 실행계획안이 도출됨에 따라 국내 중소기업환경에서 학계와 연계하여 액션러닝을 발전시킬 수 있는 가능성을 엿볼 수 있었다. 그러므로 국내의 대학교와 연계한 연구결과 외의 중소기업 CEO

를 대상으로 한 액션러닝 적용 사례들을 추가적으로 연구할 필요성이 있다. 또한 중소기업의 CEO들이 경험한 개인과제 방식의 액션러닝 뿐만 아니라 팀과제 방식의 액션러닝 사례도 추가적으로 발굴할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 중소기업의 액션러닝프로그램의 핵심성공요인을 참여관찰일지, 성찰일지, 인터뷰 자료를 의존하여 성공요인을 탐색하였지만 향후에는 중소기업의 액션러닝 프로그램의 성공요인을 측정할 수 있는 성공 판단 기준의 객관적인 도구 마련이 절실히 요구된다.

참 고 문 헌

- 김미옥. (2013). 중소기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색에 관한 연구. 전북대학교 석사학위논문.
- 김영균. (2003). 기업에서의 실천학방법의 효과성과 핵심성공요인에 관한 연구: T사의 사례를 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.
- 김연철. (2014). 기업체 직무교육 참여자의 액션러닝프로그램 경험의미 탐색: F.G.I접근. 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제9호, 598-612.
- 김창완, 박상혁, 손성문, 장경원. (2012). 문제해결형 산학연계 모델 사례연구. 기업교육연구, 제14권, 제1호, 39-64.
- 김창완, 손성문. (2014). 중소기업과 대학 간 문제해결형 산학협력협의회 모델사례연구. 중소기업연구, 제36권, 제2호, 193-208.
- 박상혁, 김창완. (2012). 경남지역 산학협력을 통한 IT벤처기업의 경쟁력 강화. 디지털정책연구, 제9권, 제6호.
- 박승희. (2004). Action Learning 방식을 활용한 리더십 개발프로그램의 설계 및 운영 단계별 핵심성공요인 도출에 관한 연구. 전북대학교 석사학위논문.
- 박운호. (2009). 중소기업 학습조직 활동의 기반요인이 기업성장에 미치는 영향에 관한 타마색적인 연구. 한국로고스경영학회 학술발표대회논문집, 145-166.
- 봉현철. (2007). 한국 기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 요인의 내용과 요인간의 관계에 관한 고찰. 경상논총, 제25권, 3호, 1-34.
- 봉현철, 유평준. (2001). 액션러닝의 기본구조와 핵심구성요소. 산업교육연구, 제8호, 57-82.
- 서영태, 봉현철. (2008). 액션러닝 프로그램 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구. 경상논총, 제26권, 2호, 83-115.
- 서영태, 봉현철. (2008). 조직개발 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 현대오일뱅크와 대림산업의 사례연구. 경상논총, 제26권, 제4호, 77-107.
- 온세현, 박계홍, 최영근. (2011). 학습조직화 수준이 구성원의 품질몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인식의 효과. 대한경영학회지, 제24권, 제3호, 1323-1346.

- 오정은, 오문교. (2012). 농촌지역리더 양성을 위한 액션러닝 프로그램의 성공요인에 관한 사례연구. 산업교육연구, 제24권, 제3호, 49-69.
- 정대용, 박권용. (2010). 중소기업 최고경영자의 학습지향성이 기업성장에 미치는 영향: 시장지향성과 혁신성의 매개효과를 중심으로). 산업교육연구, 제24권, 제2호, 153-176
- 정현곤. (2011). 고위공직 후보자-엔지니어-최고경영자 교육 프로그램의 액션러닝프로세스 분석. 경상대학교 석사학위논문, 31-32.
- 봉현철. (2011). 성공하려면 액션러닝하라. 행성: B 웨이브.
- 이태복. (2005) 액션러닝의 성공원칙. 패러다임컨설팅.
- 신경식, 서아영. (2011). 사례연구방법. 한경사
- Bass & Vaughan, J. (1996). Training in Industry: The Management of Learning, London: Tavistock
- Botham, D. and Vick, D. (1998). Revans Centre for Action Learning and Research. Performance Improvement Quarterly, 11(2), 5-14.
- C.L. Davery, J.A. Powell, J.E. Powell and I. Cooper (2002). Action Learning in a medium-sized construction company, Building research & information(2002)30(1), 5-15
- Gibb, A. A. (1997). Small firms training and competitiveness: building upon the small business as a learning organization, International Small Business Journal,15(3), 13-29.
- Gibb, A. A. (2009). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning creative destruction, new values, new ways of doing things and combinations of knowledge , International Journal of Management Reviews, 4(3), 13-29
- Green, S.D. and Simmister, S.J. (1999). Modeling client business processes as an aid to strategy brief. ng. Construction Management and Economics, 17, 3--76.
- Marquardt, M. A. & Revans, R. (2000). Action Learning in action Transforming problems and people for world-class organizational learning, Davis-Black Publishing.
- Marquardt, M. A.(2004). Optimizing the Power of Action Learning. Nicholas Brealey Publishing.
- McGill and Beaty (1995). Action Learning. London, England: Kogan page Ltd.
- Mumford, A. (1985). A review of action learning. Management Bibliographies and Reviews, 11(2), 3--19.
- Revans, R. (1983). ABC of Action Learning, Chartwell-Bratt, Bromley.
- Pedler, M. (1996). Action Learning for Managers, Lemos and Crane, London.

부록1 선행연구의 과제선정 조건

기업의 과제 가이드라인(마퀴트, 2000)
①실질적이고 반드시 해결해야만 하는 과제 : 가상으로 만든 과제가 아니라 조직의 이익(생존)과 직결되는 실존하는 문제. ②실행가능한 과제: 참가자 그룹(set)의 능력과 권한 범위 내의 과제. ③참가자들이 진정으로 관심을 갖는 문제, 해결되었을 경우 변화를 가져올 수 있는 과제. ④수수께끼가 아닌 실존의 과제(problem, not a puzzle): 참가자들의 다양한 아이디어 해결방안 제시 가능, 타당한 해결책이 여러 개 있을 수 있음. ⑤학습의 기회를 제공하여야 하며, 조직의 다른 부문에도 적용이 가능한 과제. ⑥회사 내 여러 부서에 관련되어 있는 복잡한 문제. ⑦외부 전문가의 표준화된 해결방식으로 해결하기 어려운 문제. ⑧의사결정이 아직 내려지지 않는 문제. ⑨본질에 있어 기술적이기보다는 조직적인 문제.
Hyundai Oilbank 사의 과제선정 가이드라인(Let's handbook)
①본부 / 부문 간 이해가 상충되어 해결하기 어려운 과제. ②고객 및 브랜드 가치를 획기적으로 높일 수 있는 과제. ③경쟁사 대비 차별화 될 수 있는 경쟁력 강화 과제. ④불필요한 업무를 제거하는 과제. ⑤생산성 향상이나 안정가동을 위하여 업무절차를 개선시킬 수 있는 과제. ⑥즉시 실행 가능하고 실질적 수익개선 효과가 기대되고, 해결되면 성과가 큰 과제. ⑦누구나 반드시 해결해야 하지만 현실적으로 어렵다고 느끼는 과제. ⑧HDO 핵심가치를 효과적으로 정착시킬 수 있는 과제. ⑨회사의 Risk를 효과적으로 제거할 수 있는 과제.
B社의 과제선정가이드라인 (한국엑선러닝협회)
①해결 되었을 경우, 소속 본부 차원, 소속팀 차원, 또는 본인 담당업무 차원에서 “Blue Ocean” 창출하는데 획기적으로 기여할 수 있는 과제. ②05년 자신의 업무 추진 목표에 포함되어 있으나 아직 해결하지 못하고 있는 과제. ③팀장/ 본부장 등 직속 상사가 큰 관심을 가지고 있는 과제. ④해결을 위해 다양한 시각에서의 창의적 접근이 필요한 과제. ⑤회사/본부/ 팀 차원에서 수년 동안 해결하지 못하고 있는 품질, 납기, 고객만족 등 차원의 고질적인 문제. ⑥팀/본부 차원의 경영 성과 향상에 획기적으로 기여할 수 있는 과제. ⑦해결되었을 경우, 국내외 주요 경쟁사 대비 고객 만족 지수, 생산성, 매출액, 비용 또는 임직원 사기 등의 측면에서 획기적 향상/개선이 확실히 되는 과제. ⑧해결 되었을 경우(또는 해결 대안을 실행에 옮겼을 경우), 그 성과를 금액으로 환산이

쉬운 과제.
C社 과제선정가이드라인(한국액션러닝협회)
①사업부 단위의 해결대안이 필요한 전략과제. ②회사(혹은 대표이사)가 시급하게 해결하고 싶어 하는 과제. ③성과측정이 가능한 과제. ④현실성을 고려한 실행 가능한 과제. ⑤3개월 내에 Output 도출이 가능한 과제.

부록 2 개인과제 : 논리적 순서로 질문에 답하기(스스로)

과제명			일자	
			담당	
순서	질문	답		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

부록 3 개인과제 양식 2 : 참가자의 발표자료 (개인성찰일지)

팀명: / 성명:	
지난 월 일 추진 내용	
애로사항 / 장애요인	극복한 내용 / 극복할 내용
다음 미팅 까지 추진 할 내용	다른 팀원에게 조언 받고 싶은 내용