

논문접수일 : 2012.12.17 심사일 : 2013.01.06 게재확정일 : 2013.01.26

예술기반 기업교육연구의 최근 경향

Research Trends and Issues of Arts-based corporate education

송 은 주

문화은행 대표

Song eun-joo

Culture Bank Inc.

1. 서 론

2. 예술기반 교육에 대한 이해

3. 예술기반 기업 교육의 기능

- 3.1. 업무 수행역량의 향상 측면
- 3.2. 창의와 혁신을 위한 촉매 기능
- 3.3. 의미생성(sense making)과 공감 기능
- 3.4. 국내 사례

4. 예술기반 기업 교육의 효과와 한계

5. 결 론

참고문헌

논문요약

본 연구는 21세기 환경에서 조직 교육은 어떤 양상을 띠며 발전 가능성은 무엇인가에 대한 질문으로부터 출발하여 모호성과 불확실성의 시대에 더욱 활발하게 일어나는 예술과 기업 간의 교류와 상호작용의 의미를 밝히고 교육의 형태로 나타나는 기업과 예술의 이종교합의 효과와 기능에 대한 최근 해외 연구들을 고찰함으로써 조직과 사회에 영향을 미치는 예술기반 교육의 이론적 토대를 공고히 하는데 목적이 있다. 오늘날 지식경제의 현실에서 단편적이고 반응적 조직 교육 무용론과 구성원의 내재된 감정선을 고려하고 높은 수준의 혁신과 성취를 이끌어내는 방법에 접근하는 진보적 요인들의 발견 혹은 보완의 필요성으로 인해 예술기반 교육의 활용이 대두되었다. 그러나 실무에서의 관심 증대와 사례의 축적에도 불구하고 이론 정립은 초기단계로, 최근의 연구 트렌드에 대한 종합적 이해를 통해 기업과 예술의 교육적 매개관계를 규명하고 향후 전개 방향을 가늠하는 본 연구는 시의 적절한 것으로 사료된다. 이와 같은 논의를 위해 예술기반 교육을 통한 기업의 편익관련 선행연구들을 세 가지 기능별로 살펴보았는데, 구성원들의 직무수행 역량 향상 기능, 혁신적 아이디어로 조직의 경쟁력을 높이는 데 기여하는 기능, 구성원들의 마음을 이어 공유하는 가치와 목적을 위해 함께 의미를 생성(sense making)하는 기체로서의 기능이 그것이다. 각 기능은 상호 배제적이지 않으며 조직의 궁극적인 목표에 한걸음 다가가는데 순환적인 역할을 하는 것이나 이론적 배경 및 적용방안을 달리하므로 이와 같은 분류는 조직이 실제 예술기반 교육을 디자인할 때 비전과 가치를 고려하고 발전 단계별로 도입하는데

근거가 될 수 있다. 또한 본 연구는 개인의 역량증진이 조직 전체로 파급되는 예술기반 교육의 효과에 대한 모형을 분석하고 조직전체를 아우르는 연쇄적, 점증적 진화를 기대하기 위한 요소를 탐색하였다.

주제어

예술기반 교육, 조직 교육 디자인, 경영 트렌드

Abstract

The purpose of this study is to find strong theoretical basis of arts-based education that influence organizations and the society by identifying meanings of exchange and interaction between art and business that become more active in the age of vagueness and uncertainty and inquiring recent overseas studies on effects and functions of educationally connecting corporate and art. Nowadays, in the reality of knowledge economy, fragmental and reactive corporate education is facing the controversy of being no use, and new progressive ideas were suggested to achieve high standard innovation and accomplishment. Also, in order to complement existing methods, arts-based education gained attention. Even with increased interest and field cases, relating theory is not completely constructed. Therefore, it is appropriate and timely to define educational connection between corporate and art and to expect the future of such education through overall understanding of recent study trend. In this study, previous studies on benefits from arts-based leaning were analyzed in 3 categories: function to improve work capabilities of members, function to contribute to improving creative power of the organization with innovative ideas, and function for members to share values and to make senses to accomplish their purposes. These functions do not mutually exclude others, and they play cyclical roles to step closer to the fundamental goal of the organization. Also, in this study, an arts-based education model that shows individual capability improvement extending out inside the organization is analyzed to identify elements that lead to 'spill-over effect' and cumulative evolution of the whole organization.

Keyword

Arts-based learning, Corporate education, Business trend

1. 서론

세계화의 진전과 함께 경쟁의 공간적 범위가 세계 전체로 확대되고 보다 치열한 경쟁 환경 속에서 기업은 조직을 쇠신하고 이끌어어나가는 데 중요한 요소로 구성원들의 역량 증진에 점점 커지는 주목도를 실감하고 있다. 이러한 극적인 변화 속에서 개인과 팀, 조직에 긍정적인 영향을 불러일으키기 위한 조직 교육은 과연 어떤 양상으로 변화하고 있는가에 대한 연구는 연구자와 실무자들의 관심을 모으고 있으며 이에 따라 다각도의 ‘예술기반 교육’ 이론에 대한 요구도 거세지고 있다. 예술기반 교육은 예술을 다양한 범위의 접근 방식으로 적용하여 개별 조직 구성원의 학습 및 개발에서부터 조직 전체의 역량 증진에 기여하고자 하는 교수법의 일환이다. 연구자들이 21세기에 가장 떠오르는 10대 트렌드 중 하나로 기업의 경영환경에 예술을 적용하는 것을 꼽을 만큼 2000년 이후 예술을 활용한 조직 교육은 활발히 진행되고 있다. 급변하는 21세기 환경과 이로 인한 조직과 구성원간 관계설정의 새로운 패러다임의 등장은 미국 예술인 연합(Americans for the Arts), 영국의 기업과 예술의 교류(Arts & Business UK)와 같은 조직으로 하여금 직장 내 예술기반 학습의 가치와 영향력을 옹호하고 심도 깊은 연구 주제로 채택하도록 했다. 또한 덴마크 교육원과 코펜하겐 경영대학교가 함께 운영하는 석사학위 프로그램(LAICS: Leadership and Innovation in Complex Systems)과 옥스퍼드 대학교(Oxford University)의 전략적 리더십 과정 등에서 예술 기반 교육 프로그램으로 학습의 토대를 구축하는 등 고등교육기관에서도 이 분야에 대한 활용을 구체화하고 있는 실정이다. 그러나 실무에서의 관심 증대와 적용 사례의 축적에도 불구하고 기업의 예술기반 교육이 학문 분야에서 다루어진 것은 최근의 일로 가설 설정 및 이론 정립은 아직도 초기단계에 머물러 있다.

본 연구는 탈 권력, 구성원의 저항, 대리인관계 변화 등 21세기 조직이 직면한 환경에서 조직 교육 디자인은 어떤 양상을 띠며 발전 가능성은 무엇인가에 대한 질문으로부터 출발하여 불확실성과 모호성으로 가득한 시대에 더욱 활발하게 일어나는 예술과 기업간의 교류와 상호작용의 의미를 밝히고 교육의 형태로 나타나는 기업과 예술의 이종교합의 효과와 기능에 대한 최근 해외 연구들을 고찰함으로써 조직과 사회에 영향을 미치는 예술기반 교육에 대한 이론적 기반을 공고히 하는데 기여하고자 한다.

이상의 논의를 위하여 본 연구는 다음과 같이 구성되었다. 2장에서는 기업의 예술기반 학습의 의의를

살펴보고 3장에서 예술기반 기업 교육의 기능을 정리한 후 예술의 기업에 대한 기여로 수렴되고 있는 세 분야에 대한 각각의 논의를 유목화하여 제시한다. 4장에서는 예술기반 기업 교육의 효과에 대한 분석과 이에 대한 기존 문헌 내에서의 위치 및 향후 전개 구도를 살펴보고 5장에서 연구의 요약과 결론을 제시한다.

2. 예술기반 교육에 대한 이해

기업이 다양한 영역에서 예술을 활용한 것은 익히 자명한 사실(Austin & Devin, 2003; Antal, 2009, 재인용)이다. 21세기에 가장 떠오르는 10대 트렌드 중 하나로 기업의 경영환경에 예술을 적용하는 것(Seifert & Buswick, 2005)이 꼽히기도 했으며 점점 더 많은 기업의 관리자들이 음악, 시, 연극, 영화 등 다양한 예술적 표현을 실무기술이나 업무환경에 녹여내려는 시도를 하고 있다(Adler, 2006). 조직 교육에 구성원의 내재된 감정선을 고려하고 리더와 호흡하는 면에서 접근하는 진보적 요인들의 첨가가 필요하다는 것과 높은 수준의 혁신과 성취를 이끌어내는 방법을 탐구하는 처방의 일환으로 예술기반 교육의 활용이 필요하다는 것이다. 그럼에도 불구하고 이러한 이질적인 결합을 학문분야에서 연구하기 시작한 것은 최근의 일로, 연구자들은 개인의 학습과 발전에 기여할 뿐 아니라 전체조직의 발전을 이끄는 교육 수단으로 예술을 활용하는데 대한 중요성으로 연구를 확장하고 있다(Nissley, 2010).

라파엘(Raphael, 1968, p 21)은 예술을 “정신과 물질 사이의 능동적인 대화”라고 정의하였다. 예술창작과정은 우리 모두의 가슴에 내재된 예술가 기질을 끄집어내고 세상에 대해 의미를 만들어내도록 도와주는 것이라고 부연함으로써 예술과 평범한 시민과의 관계를 설정했다. 이러한 예술과 평범한 시민과의 관계를 사회전체로 확대해보면, 예술과 기업, 예술과 국가 등의 관계에도 라파엘의 명제는 통용될 수 있을 것이다. 오늘날 지식경제의 현실은 단편적이고 반응적 학습(reactive learning)에서 나아가 전체를 조망하는 의식을 증진시키고 그럼으로써 학습자들이 그들 자신의 미래를 직접 그려볼 수 있도록 하는 고차원의 교육과정으로의 진전을 거세게 요구받고 있다 (Senge et al., 2004).¹⁾

1) 오랜 기간 합리성과 인과관계에 기인한 규칙들의 지배를 받아왔고 모든 현상을 그 테두리 안에서 해석하는데 익숙한 기업들은 이러한 요구에 부응하여 사고의 패러다임과 지평이 기업논리와는 생태적으로 다른 예술을 통해 조직 구성원들의 내재된 예술가 기질을 동력화하려는 시도를 하고 있는 것이다.

조직 교육 디자인으로서의 예술기반 학습법은 총체적으로 조직의 적절한 운영에 필요한 감각, 직관적 사고, 정서적 환기, 심미적 이해, 창의력, 즉흥변주 인식, 유연성, 공감 역량 등을 증대시키는 것으로 파악된다(Nissley, 2010). 예술기반 학습의 중점은 각 분야별 예술 작품 - 그림, 시, 영화, 무용 등- 그 자체라기보다, 조직에서 구성원들과 기업의 유·무형의 자산에 영향을 미치는 정서적인 면들을 예술을 매개로 자극하고 촉진하며 분출하게 하는 기제로 활용하는 것이다(Schiurma, 2009; 2011). 예술은 무에서 유를 창조하는 과정으로 연구자들은 예술가가 새로운 창작물에 도달하는데 활용하는 행위의 절차, 보다 구체적으로 말하면 예술 행위의 실행에 주목한다.²⁾ 예술기반 교육은 조직 구성원을 예술가로 바꿔놓거나 예술애호가로 만들자는 것이 아니라 예술이라는 형식이 띄는 기술적, 미적, 역사적 콘텐츠를 이해하게 함으로써 조직원들에게 부과된 복잡한 지식을 융합하고 이를 다른 구성원에게 전수하며 감정과 에너지를 활발히 분출할 수 있도록 격려하는 기제로서의 역할이 중요하다고 본다.

다르소(Darso, 2004)는 기업이 예술을 활용하는 방법을 크게 4가지로 제시했다. 기업의 공간 내 예술 작품을 장식(Decoration)하여 구성원들에게 예술적 환경을 제공함으로써 자연스럽게 지적·미적인 자극을 줄 수 있고, 다양한 여흥(entertainment)의 요소와 결합하여 구성원들이 예술적 감성을 풍부히 하도록 할 수 있으며, 특정한 업무 기술의 증진을 위해 예술 형식을 기제(instrument)로 차용할 수도 있고, 조직의 장기 전략 수립에 예술의 창조과정으로부터의 단계들을 결합하는 전략전환(strategic transformation)의 매개로 활용할 수 있다는 것이다. 다르소가 제시하는 활용안들은 예술 자체의 존재를 수용할 때 기업이 얻는 편익에 초점을 둔 것으로 적극적인 교육 형태는 제시되어 있지 않지만, 이러한 기업과 예술의 교류만으로도 의도되지 않은 편익이 생성될 수 있음이 다양한 사례에서 나타나고 있다. 예컨대, 많은 작품을 사옥내 공간에 장식하거나 전시하는 것으로 잘 알려진 프로그레시브 보험사(Progressive Insurance)의 경우, 이를 통해 구성원들 사이에서 인종차별, 종교, 다양성, 윤리와 도덕 등의 이슈가 자연스럽게 환기되었다고 밝힌 바 있다. 이렇듯 최근 비즈니스와 예술의 만남은

2) 예술 자체에서 큰 자극을 얻는 경우도 있으나 예술기반 교육은 주로 예술작품을 창작하는 행위를 통해 일상의 간단한 업무로부터 조직을 움직이는 일까지 사회적·조직적 구조 내에서의 개인에게 다양한 정서와 지식 및 기술의 복합적 함양을 기대한다.

흥미 위주의 엔터테인먼트나 단순 스폰서십에서 나아가 조직과 인재의 혁신을 이끄는 새로운 차원의 관계로 진보하고 있다.

3. 예술기반 기업 교육의 기능

예술기반 학습 프로그램을 통해서 기업이 도움을 받을 수 있는 영역에 대해 선행연구들을 살펴본 결과 크게 세 가지 분야로 유목화할 수 있었다. 첫 번째 분야는 조직 구성원들의 개별적 업무 수행 능력 향상에 있어 예술기반 교육의 기능을 논한 것이고, 두 번째 분야는 창의적인 아이디어 개발과 실천에 대해 새로운 접근을 가능케 하는 예술기반 교육에 초점을 맞춘 연구들이며, 세 번째는 의미탐색(sense making) 기제로서의 기능, 즉 구성원들의 마음을 이어 공유하는 가치와 목적을 위해 함께 의미를 생성하는 역할로서의 예술기반 교육에 방점을 두는 연구가 그것이다. 이러한 분류는 그러나 각각이 상호 배제적인 것이 아니며 조직의 운영에 있어 궁극적인 목표에 한걸음 나아가는데 순환적인 역할을 하는 것으로 이해하는 것이 연구자들의 제안이다.

예술기반 교육의 기능		
기능별	연구자	개요
업무수행 역량의 향상	Taylor & Ladkin (2009)	기술 전수 및 지식전이, 반추, 본질의 파악, 판단과 결정
창의와 혁신의 촉매	Reeves & Green (2010)	변칙적 사고, 차별화, 블루오션 전략
의미생성과 공감 기능	Jenson (2001) Eisner (2002)	조직원들의 정서적 연대와 의미 공유, 자발적 참여, 열정 발화

[표 1] 예술기반 교육의 기능

3.1 업무 수행역량의 향상 측면

개인은 업무 역량 향상을 위해 많은 시간을 할애하며 조직에서는 구성원의 전반적 수행 역량 증진을 위해 다양한 프로그램을 제공하고 있다. 최근 예술과 예술 창조과정을 활용한 학습은 전문적인 기술과 역량을 향상시키는 학습 도구로 각광받고 있다. 예술기반 교육은 구성원들의 잠재성을 개발하고 암묵적 지식을 전달하며 추상적 통찰을 실제 현실의 제품에 녹아들 수 있도록 만들어주는 필수적인 발견의 과정이

기 때문이다.

예술을 업무능력 향상에 활용한 연구는 의학 분야에서 두드러진다. 돌레브, 프리들랜더, 브레이버만(Dolev, Friedlander, & Braverman, 2001)은 의사들을 대상으로 회화와 비주얼 작품을 활용한 예술기반 학습을 진행한 결과 이들의 진단 역량이 향상되었다는 결과를 발표한 바 있다. 그림과 사진 등을 통해 전체와 함께 디테일을 보는 역량의 증진이 자연스럽게 환자의 상태에서 나타나는 징후를 감지하는 역량의 증진으로 연결된다는 것이다.³⁾

테일러와 래드킨(Taylor & Ladkin, 2009)은 예술기반 교육이 기술 전수 및 지식 전이, 반추, 본질의 파악, 판단과 결정 등 네 영역에서 조직 구성원의 업무역량 향상에 기여하는 것으로 제시한다. 첫째, 예술기반 교육은 업무 수행에 필요한 특수 지식이나 기술 등을 구성원들이 자연스럽게 서로에게 전수하게 할 뿐 아니라 조직에서 통용되는 규칙이나 맥락 등 경험으로 얻어졌지만 명문화하기 어려운 암묵지(tacit knowledge) 형태의 전이 또한 원활히 한다는 것이다. 둘째, 예술 창작 과정에서 자연스럽게 내재된 심리상태나 욕구 등이 표출되고 문제점이 반추되는데 이를 통해 구성원들의 성장을 도울 수 있다는 것이다.⁴⁾ 셋째, 예술기반 교육을 통해 조직 구성원들은 다양한 콘셉트들에 대해 지엽적인 것에서 벗어나 궁극적인 본질에 더 쉽게 다가갈 수 있다. 예컨대 영화나 연극 같은 장르의 경험은 사물과 사건에 대한 인식 및 이해과정을 예리하게 하여 비즈니스 목표와 직무의 핵심을 보다 더 잘 파악할 수 있도록 한다. 넷째, 예술기반 교육은 최적의 의사결정을 내릴 수 있는 기반을 제공한다는 것이다. 예술 작품의 완성을 위해 매단계 참여하는 과정에서 조직의 환경적 변화와 제반 요소를 민감하게 고려하게 됨으로써 다양한 대안과 행동경로를 탐색할 수 있으며, 전혀 별개의 분야에서 유사한 패턴을 발견해 내는 능력의 발휘로 미래상황의 예측력을 높일 수 있다는 것이다. 이러한 네 가지 영역의 강화는 결과적으로 리더십, 커뮤니케이션, 전략기획, 고객 서비스 등 총체적인 비즈니스 역량 강화로 연결된다고 본다.

3.2 창의와 혁신을 위한 촉매로서의 기능

3) 이외에도 의학 분야에서는 예술과 의료인의 직무역량 향상의 관계를 다수 제시하고 있을 뿐 아니라 의료행위자와 환자와의 관계 개선을 위해 예술을 활용한 교육이 매우 고무적이라는 연구도 제시되었다(Kottow & Kottow, 2002; Podrug, 2003)

4) 이러한 내부 사고의 투영은 전통적인 조직 교육 방식으로는 도달하기 어려운 것으로 여겨져 왔다.

인간의 사고방식과 행동양식의 자극 기제로서의 예술의 영향력에 대한 일련의 연구들은 개인의 변화 과정은 우선 신념과 태도로부터 확인되고 이것이 의도와 행위를 유발한다고 보고 있다(Stone et al., 1997). 예술로부터 자극받은 사고방식과 행동의 변화는 동기유발과 비판적 사고 등 창의와 관련된 다양한 면에서 광범위하게 영향을 미친다는 것이다. 창의성은 예술계뿐 아니라 비즈니스에서도 중요한 이슈가 되고 있다. 새롭고 혁신적인 아이디어의 원활한 흐름 없이는 변화하는 경제상황, 고객의 요구 등에 부응하기 어렵고 결국 기업의 생존이 위태로워진다. 이와 같은 이유로 기업들은 조직원의 창의성 개발을 생존 전략으로까지 인식하고 있으며 직원의 개인 안에 내재한 창의성을 이끌어내려 노력하고 있다.⁵⁾ 기존의 통념을 뒤집는 혁신적인 아이디어로 지속가능한 성장 동력을 확보하려는 일환으로 예술기반 교육이 시도되고 있는 것이다.

최근 문헌은 예술기반 학습의 창의와 혁신의 촉매로서의 기능에 대한 높은 관심을 반영하고 있다. 리브스와 그린(Reeves & Green, 2010)은 예술기반 교육으로부터 기업이 획득할 수 있는 편익으로, 고정관념에서 벗어난 변칙적 사고(thinking outside the box), 차별화(differentiation), 그리고 블루오션 전략(blue ocean strategies)을 제시한다. 예술기반 교육을 통한 다각적인 관찰과 해석으로 아이디어의 원천인 상상력을 자극하고 여기에서 창의력이 발휘될 수 있다고 강조한다. 예술의 창작과정은 관습적인 관행이나 사고로부터 벗어나 오래된 문제점을 새로운 방식으로 궁리하도록 하고 문제에 대해 새로운 방식의 접근을 시도하게 한다는 것이다. 예술에서는 한 가지 오브제를 여러 각도에서 들여다보고 익숙한 제한점들을 배제시켜 일견 서로 연관이 없던 것과도 연결시키는 것이 자연스러운데, 경직되고 구조화된 기업 문화에서는 이러한 시도가 예술기반 교육의 인위적인 개입 없이 분출되기는 쉽지 않다. 고착화된 한 가지 답이 아닌 열리고 다른 사고들이 여러 가지 다른 답을 내놓는 것이야말로 새로운 기회를 포착하고 시장의 룰을 새롭게 만드는 창의와 혁신의 출발점이라 할 수 있다.

3.3 의미생성(sense making)과 공감 기능

하멜(Hamel, 2000/2001)은 21세기 기업의 성공 조건으로 정서적 자산(emotional equity)을 생성해낼 수 있

5) 다양한 기업에서 새로운 서비스나 제품의 발명 혹은 개발을 위하여 예술가들과 콜라보레이션(collaboration)을 진행하는 등 반복재생산이 아닌 유에서 무를 창조하는 예술의 기질을 기업에 심는 사례가 빈번히 나타나고 있다.

어야 한다는 점을 들었다. 조직 구성원이 각자의 삶과 동료 및 고객들의 삶에 진정한 긍정적인 변화를 일으키는 무언가를 만들어내는데 기여하고 있다는 맥락을 구현하는 것이 중요하다는 것이다. 보시디와 차란(Bossidy & Charan, 2002/2004)은 구성원들의 심리적 저항력을 간과한 전략적 실행은 조직원들의 반발을 유발할 가능성이 매우 높다고 주장한다. 새로운 것의 실행에는 구성원들이 지금까지 행해온 관행을 파기하는 작업이 수반되는데, 이때 익숙한 것을 위반하는 것에 대한 두려움은 구성원들로 하여금 실행하기 어려운 이유를 만들어내 저항하도록 한다는 것이다. 따라서 관성을 타파하고 변화에 대한 동참의지를 지속적으로 이끌어내는 의미 생성적 부분 즉, 동료간 신뢰회복, 주인의식, 소통과 공감 등의 노력이 병행되어야 한다고 본다. 불투명한 미래와 경영환경을 이겨나가야 하는 시대일수록 조직의 구성원들이 변화를 두려워하지 않고 헤쳐 나갈 적응능력과 도전정신의 향상을 위한 기업의 노력이 필요하다는 것이다. 경쟁력강화를 위한 합리적 분석에 치우친 기업 환경에서 개별 구성원들의 마음과 정신을 아우르는 것은 구조적으로 쉽지 않은 일이다.⁶⁾ 바텔름(Bartelme, 2005)은 최근의 조직문화에 있어서의 핵심적인 변화는 전통적 조직론에서 관리자의 영역으로 구분되어 온 업무분야의 의사결정에 다양한 조직원들이 참여하고 책임을 공유하는 형태로 변하고 있는 것이라 진단한다. 오늘날은 안정적인 조직을 구축하기 위해 직원들의 행동을 통제하는 규칙이나 규율을 더 강화하는 시대가 아니며 금전적 보상만이 일에 몰입하게 하는 절대적 기준이라는 시각에도 변화가 도래했다고 본다. 구성원사이의 의미형성, 교감, 정서의 상호작용을 통한 조직의 의사결정 체계의 다각화야말로 조직의 성패를 가를 만큼 중요해졌다는 것이다.⁷⁾

조직의 유대감 생성과 공감에 기여하는 예술기반 교육의 편익에 대해 아이스너(Eisner, 2002)는 예술 작품이 그 자체로서 창의적인 자극제가 되는 것도 고무적이지만, 더욱 중요한 것은 예술의 창작 과정이 개인의 의식을 확장하여 의미에 대한 물음을 찾고 다

른 이들과의 접점을 이끌어내며 그것을 함께 나누는 과정이라는 점을 강조한다. 이것이야말로 예술기반 조직 교육의 진정한 가치이며, 불확실성, 갈등과 혼란이 만연한 시대의 기업 운영은 정보와 지식의 창조보다도 조직 구성원들의 정서적 연대와 의미 공유가 더 중요하다는 것이다. 정보와 지식을 확보했다 할지라도 이를 몰입해서 추진하고 구체적인 산출물로 만드는 것은 결국 사람이기 때문이다. 구성원들이 조직의 비전에 구체적인 의미를 부여하는 역량, 그 비전을 성취하기 위한 자신의 역할을 능동적으로 생각하고 실행하는 역량의 향상은 건강한 조직의 기반이 될 수 있다.

젠슨(Jenson, 2001)은 인간성 상실의 시대, 온라인으로 대부분의 의사전달이 이루어지고, 학교 점수와 승진에 매달리며 혼자 일하고 타인과 교감하기 어려운 시대에는 더욱 예술이 처방이 될 수 있다고 보았다. 예술은 사람들의 가슴과 가슴을 이어주고 집단과 집단 사이에 이해의 다리를 놓아주는 센스메이킹의 기제인 만큼 적극 활용해야 한다는 것이다. 예술기반 교육을 통해 조직원의 감정과 정서가 발화되고 의미를 생성하여 공유함으로써 불확실성과 위험에 맞서 극복하는 방법을 터득하고 구성원들이 서로의 버팀목이 되어 여러 도전 과제에 유연하게 대응하는 분위기가 형성될 수 있다고 주장한다. 구성원들이 일방적인 지시가 아닌 자발적인 참여, 무대의 주인공이 되어 적극적으로 호흡하고 조직의 목표를 공유하는 능력이야말로 모호하고 불확실한 시대에 기업이 경쟁력을 확보할 수 있는 관건이 될 수 있다.

예술기반 교육은 구성원 각각 뿐 아니라 집합적·조직적 수준에서도 영향력이 있다. 이는 특히 함께 프로젝트를 진행하는 공동 작업에서 의미를 생성하고 책임감을 공유하도록 하는데 유의하다(Fiske, 1999).⁸⁾ 최근 몇 년간 의미생성과 공감 관련해서 가장 많이 활용되는 예술기반 교육 방식 중의 하나는 연극인데 구성원들이 머리를 맞대고 여러 상황을 시나리오화하면서 참여자 모두를 둘러싼 맥락을 이해하게 되고, 역할극을 통해 타인의 입장을 생각하게 되면 의견 차이를 수용하게 하는 장점이 있다.

6) 이러한 조직의 고민에 대해 팬카우 등(Pankau et al., 2007/2010)은 조직원간의 유대감을 충족시켜 줄 것을 권한다. 유대감은 존중, 소속감, 개인적 성장 및 의미에 대한 인간의 기본적 심리욕구를 충족시키는데, 이런 욕구가 충족되면 인간은 번성할 수 있다는 것이다.

7) 미국 인적자원관리학회(Society for Human Resource Management)의 조사결과에 따르면, 상당수의 인사담당자들이 신규감동과 세대차이로 인한 조직원간의 반목을 크게 우려하는 것으로 나타났다. 이것이 야기할 상황으로 소통불능과 사기저하, 이로 인한 생산성 저하를 들며 시급한 조치를 권하고 있다.

3.4 국내 사례

국내에서도 예술기반 교육을 활용해 조직을 활성화

8) 이러한 예술기반 교육의 편익은 주로 구성원들이 함께 참여하는 창작물에서 발휘되며 연극 공연이나 재즈 합주 등 개인의 플레이와 팀 전체의 플레이가 균형을 이룰 때 완성되는 상태에서 두드러진다.

화하려는 시도가 활발하다. 예술기반 조직교육을 전문으로 하는 아트 베이스드 트레이닝 연구소의 내부 자료에 따르면⁹⁾ 2010년 10월부터 2011년 9월까지 자사에서 진행한 교육을 목적별로 분류한 결과, 업무역량 강화 목적(세일즈 역량, 프리젠테이션 역량, 신입사원 교육 등)을 위해 실시한 교육은 20%, 창의성 향상을 위한 교육은 30%, 의미생성(유대감 증진, 팀워크, 소통과 공감) 목적을 위한 교육은 30%, 기타(이벤트 등) 20%로, 앞서 제시한 세 가지 기능이 비슷한 분포를 보였다. 그러나 2012년 동기간에는 업무역량 강화 목적의 교육은 15%로 줄어든 반면, 창의성 향상 목적의 교육은 전년 수준을 유지하였고 의미생성 목적의 교육은 45%로 늘었다.

이와 같은 현상은 예술기반 교육의 의미생성 기능이 점점 주목받고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 유명 식품기업인 B기업은 매년 사내에서 실시하는 직원 만족도 조사에서 만족도가 낮은 부서원들의 문제점을 살펴 본 결과 타부서 및 상급자와의 소통의 어려움, 의미공유의 부족이 개선사항으로 나타났고, 이를 해결하려는 목적으로 예술기반 조직교육을 시행하였다.¹⁰⁾ 아트 베이스드 트레이닝 연구소에서 B기업을 대상으로 교육 후 실시한 효과 측정 설문 분석결과에 의하면, 유대감 형성과 목표공유 등 sense making 기능 항목이 86%로 가장 높은 교육 효과로 나타났다.¹¹⁾ 한편, 팀워크 및 소통과 공감을 목적으로 예술기반 교육을 실시한 C기업의 경우, 참가자를 대상으로 한 교육 효과 측정 설문 결과 팀워크가 향상되었다는 답변이 91%로 분석되었다. 교육 전, 설계 및 진단을 위한 자기 평가 점수가 6점대였던 것에 비해 교육 후 자기 평가 점수가 7.2점으로 향상된 결과를 보였다.¹²⁾ 이로써 구성원들이 예술기반 학습을 통해 상생협력의 경험을 쌓도록 하는 접근이 국내 기업의 관심사로 떠오르고 있음을 알 수 있다.

4. 예술기반 기업 교육의 효과와 한계

앞서 살펴본 바와 같이 예술기반 교육 프로그램을

9)아트 베이스드 트레이닝 연구소(Arts-based Training Lab) http://blog.naver.com/abt_lab

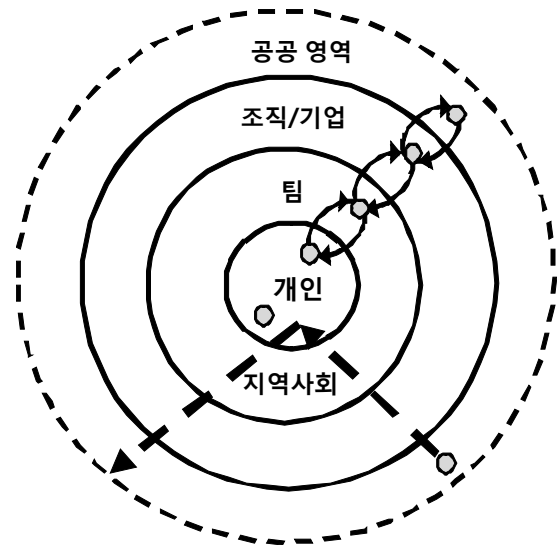
10) 이 교육은 2011년 4월, B기업의 구매팀, 마케팅팀, 인사팀, 재무팀 등 서로 다른 팀에서 임원, 중간관리자, 신입사원을 포함하여 57명이 참여하였다.

11) 교육 후 B기업의 인사담당자는 매체를 통해 “역사와 전통이 있는 기업들의 해묵은 고민인 소통과 유대감 형성 문제를 이번 교육을 통해 쉽고 빠르게 해소할 수 있었다” 고 밝혔다.

12) 이 교육은 2011년 10월, C사 팀장급 구성원 27명이 참가하였다.

통해 조직 구성원은 조직에서 필요한 지식과 기술을 수월하게 전수받고, 창의성을 배양하며 구성원들 간의 감성적 교류를 통한 의미생성과 화합을 꾀할 수 있다. 학생들을 대상으로 학습능력과 예술 교육, 그리고 학교 성적과 예술 교육의 연관성을 연구한 문헌들은 예술 경험이 학습 효과에 긍정적인 상관관계가 있다고 주장한다. 문헌에 따르면 세 가지 주요 인지적 편익이 기대되는데, 기초 학습역량의 증진, 학교 성적의 향상, 배움 자체에 대한 긍정적인 태도 형성이 그것이다(Fiske, 1999).¹³⁾

스키우마(Schiama, 2009; 2011)에 따르면 기업의 예술기반 교육이 조직에 미치는 영향을 설명하는 데 있어 연구자들이 일관적으로 수렴하는 것이 파급효과(spill-over effect)이다. 이에 따르면 기업의 예술기반 교육의 효과는 우선 예술 창작 행위에 참여한 조직 구성원 개개인에게 나타나며 그들 각자의 경험이 팀으로 확산되고 이렇게 예술 교육 효과가 장착된 팀들이 조직의 유·무형 자산과 자원으로 분출된다고 본다. 일단 생성된 예술기반 교육의 효과는 조직 내에서의 연결고리가 되고 네트워크화 되어 점점 그 영향력이 커지며 집합적 수준의 역량 증진에 기여한다는 것이다(Antal, 2009).



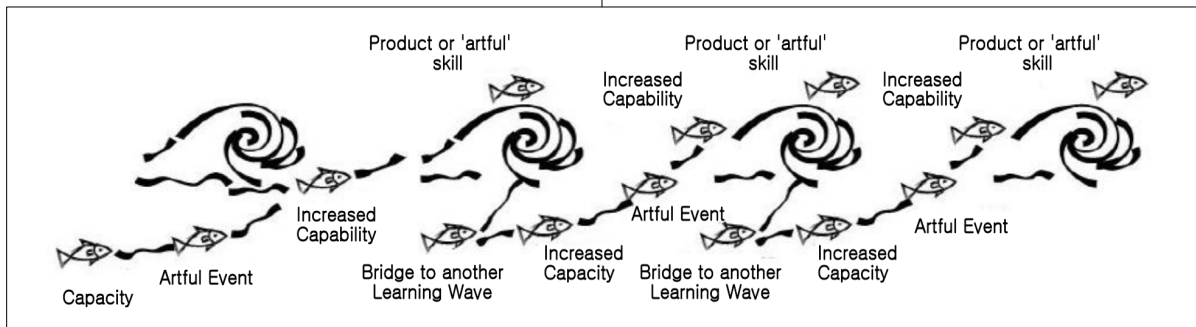
[그림 1] 예술기반 교육의 파급효과, Schiama (2011, p 96)

커(Kerr, 2006)는 예술기반 교육이 조직 구성원들의 제반 역량의 증진으로 나타나는 과정을 ‘예술을 통한

13) 예술은 인식, 정교화, 문제해결, 창조적 사고 등 인지능력의 개발에 중요한 역할을 하며 상징적 형태에서 의미를 찾는 과정으로 요약되는 리터러시(literacy) 또한 예술교육을 통해 배가시킬 수 있다고 본다(Eisner, 2002).

학습 파동 궤적 모형(Learning Wave Trajectory Model)' 으로 제시하였다. 조직의 관리자급 110명을 대상으로 조각, 무용, 공간디자인 등의 예술 기반 학습을 진행하여 업무 역량과 창의성의 변화를 4년간

통용되는 방식이나 물에 엮매인 틀 안에서 행해져서는 안 되며 특히 단순히 조직의 관리를 위한 전술로서의 접근은 오히려 역효과를 유발 할 수 있다는 것이다.¹⁴⁾



[그림 2] 예술을 통한 학습 파동 궤적 모형(The Learning Wave Trajectory Model), Kerr(2006)

관찰하고 구성원들에게 설문조사를 실시한 결과, 예술기반 교육을 통해 참여자 개인 뿐 아니라 그룹 수준의 업무역량과 창의성의 향상을 발견하였다. 이에 따르면 예술기반 교육을 통해 조직 구성원은 실행(Doing)하고 습득(Learning)하고 터득(Knowing)하는 절차를 순환적으로 반복하여 개인적 수준의 진화를 경험하는데, 이러한 개인적 역량향상은 업무수행 중에 표출되고 결과적으로 이러한 개인들의 협업이 조직의 전체 역량 증진에 기여한다는 것이다.

이러한 연구자들의 효용에 대한 지지에도 불구하고 예술 기반 교육의 효과에 대한 실증적 분석은 매우 초기 단계에 머물러 있다. 안탈(Antal, 2009)은 이에 대해 예술기반 교육이 산업과 산출이 즉각적, 현시적으로 이루어지는 것이 아닌 시간을 투자해 쌓아나가야 하는 과정적 교육이라는 점을 들고 있다. 기업들이 예술기반 교육의 편익에 기대를 걸고 시행하고 있으나 단발적, 한시적으로 진행한다면 이론에서 제시한 효과를 논하기에 한계가 있다는 것이다. 또한 평가분석 도구의 미비도 이 분야의 실증 분석을 어렵게 만드는 요인인데 개별 기업의 산발적 시행을 통한 사례연구는 풍부해졌으나 통합적으로 일반화하기 위해서는 각각의 기능에 적합한 평가분석 모델의 개발이 필요하다(Antal, 2009). 아울러 예술기반 교육이 기능별 효과를 달성하기 위한 교육 디자인의 필요성도 제기된다. 조직의 가치와 목표를 명확히 하고 각각의 단계에 필요한 예술 기반 교육을 장기적으로 디자인한다면 각 구성원들의 업무 수행역량 향상, 창의력과 혁신, 유대감과 소통이 원활히 순환되는 조직 구조로 자연스럽게 옮겨갈 수 있을 것이다.

한편 안탈(Antal, 2009)은 예술기반 교육이 조직교육으로서 활용될 때 자유와 신뢰라는 예술의 본성을 유지할 수 있어야 한다고 강조한다. 통상 조직에서

5. 결론

서로 다른 배경, 세대, 이상과 비전을 가진 이들이 조직이라는 하나의 울타리에서 매일 섞여 지내는 데는 동기부여만으로는 극복하기 어려운 충돌 요소가 늘 존재하기 마련이다. 이러한 요소들을 유연하게 극복하고 단절된 곳을 메우며 다양한 분야의 조직원들이 공동의 목표를 실현해 나가기 위하여 기업과 예술의 상호작용이 가져오는 시너지를 적극 활용 할 필요성이 제기되었으며 기업들의 적극적인 도입으로 사례도 축적되고 있다. 그러나 기업과 예술 양 분야의 특징과 발전과정에서 나타나는 생태계적인 양상의 차이를 인지한 양자 간의 접점에 대한 이론의 정립은 이제 활발해지기 시작한 단계로 선행연구들의 고찰을 통해 이들이 맺고 있는 새로운 차원의 관계를 규명하고 향후 전개 방향을 가늠하는 본 연구는 시의 적절한 것으로 사료된다. 본 연구는 선행연구들에서 예술의 기업에 대한 기여로 수렴되고 있는 분야를, 구성원들의 직무수행에 필요한 역량을 향상시키는 기능, 기존의 통념을 뒤집는 혁신적인 아이디어로 조직의 경쟁력을 높이는 데 기여하는 기능, 유대감과 결속으로 다져진 구성원들이 조직의 도전을 위해 능동적인 역할을 수행하는 역량에 중점을 둔 연구들로 유목화하여 살펴보았다. 각각의 기능은 일견 동떨어져 보이나 조직의 운영에 있어 궁극적인 목표에 한걸음 나아가는데 순환적인 역할을 하는 기제로 볼 수 있다. 예

14) 예술의 본성을 충분히 유지하면서 업무환경과 조화롭게 스며들어야 구성원들의 내재된 예술가 기질이 발화되고 그에 따른 편익이 조직에 전달될 수 있으며 그렇지 않을 경우 조직의 구성원들은 자신들이 선동되거나 수동적으로 조정 당한다는 생각을 할 수도 있고 이로 인해 감정적으로 거부감을 가지게 될 수 있기 때문이다.

술기반 학습의 활용에 있어 각 조직은 맥락을 고려하여 이에 적합하게 다양한 예술 형태로부터 각기 다른 요소들을 적용함으로써 도출될 수 있는 다양한 시나리오들을 인식하면서 접근하되, 예술의 본질을 기업의 틀에 얽어매 훼손시켜서는 안 되며 예술기반 교육으로 발휘되는 편익이 구성원들 스스로의 가치 생성을 통해 이루어질 수 있도록 환경을 정비하는 노력이 필요하다고 본다.

예술기반 교육의 효과를 설명하는 데 있어서 문헌들은 과급효과(spill-over effect)로 귀결하고 있는데, 기업의 예술기반 교육의 효과는 우선 예술 창작 행위에 참여한 조직 구성원 개개인에게 나타나며 그들 각자의 경험이 팀으로 확산되고 이렇게 예술교육 효과가 장착된 팀들이 조직의 유·무형 자산과 자원으로 분출된다고 보는 것이다. 효용에 대한 지지에도 불구하고 예술기반 교육의 효과에 대한 실증적 분석이 초기 단계에 머물러 있는 이유로 연구자들은 예술기반 교육이 산업과 산출이 즉각적 현시적으로 이루어지는 것이 아닌 시간을 투자해 쌓아나가야 하는 과정적 교육이라는 이유를 들고 있다. 아직도 평가에 대한 연구는 매우 초기단계로 개별 기업에서 행해진 사례연구를 통해 얻어진 효과를 유추하여 일반화하는 단계에 머물러 있다. 예술기반 교육에 대한 연구가 아직은 미개척 분야이긴 하지만 일이란 여전히 혼자 하는 것이 아니고 조직은 개인의 합보다 크다는 명제가 오늘날도 여전히 유효하다는 전제아래, 효과에 대한 실증 분석 연구와 평가기준에 관한 논의는 향후 예술기반 교육의 필요성과 더불어 활발해 질 것으로 기대된다.

참고문헌

- 예술과 기업교육의 결합. (2011). 『HR 인사이트』 .
- Adler, N. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? Academy of Management Learning and Education, 5(4), 486-499.
- Antal, A.B. (2009). Transforming organizations with the arts, Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in Organizations. Göteborg, Sweden: TILLT Europe http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/research_report.pdf
- Arts-based Training Lab. http://blog.naver.com/abt_lab
- Bartelme, L. (2005). The view from the trenches: An interview with Harvey Seifter and Tim Stockil. Journal of Business Strategy,25(5), 7-13.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). Execution, the Discipline of Getting Things Done. NY: Crown Business. 김광수 역 (2004). 『실행에 집중하라』 . 서울 : 21세기북스.
- Chippendale, P. (1995). Values: The key to sustainable corporate success. http://www.minessence.net/pdfdocs/corp_suc.pdf
- Darso, L. (2004). Artful creation: Learning-tales of arts in business. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.
- Dolev, J., Friedlander, L. & Braverman, I. (2001). Use of Fine Art to Enhance Visual Diagnostic Skills. Journal of the American Medical Association, 286(9), 1020-21.
- Eisner, E. (2002). The Arts and the Creation of Mind. New Haven, CT: Yale University Press.
- Fiske, E. (Eds.). (1999). Champions of change: The impact of the arts on learning. Washington, DC: Arts Partnership & President's Committee on the Arts and Humanities. <http://artsedge.kennedy-center.org/champions/pdfs/ChampsReport.pdf>
- Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Boston, MA : Harvard business school press. 이동현 역 (2001). 『꿀벌과 게릴라』 . 서울 : 세종서적.
- Jensen, E. (2001). Arts with the brain in mind. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kerr, C. (2006). The 'Learning Wave Trajectory Model': exploring the nature and benefit of an 'artful' management education learning process. <http://eprints.qut.edu.au>
- Kottow, M., & Kottow, A. (2002). Literary narrative in medical practice. Medical Humanities, 28(1), 41-44.
- Lockwood, N. (2009). The Multi-generational Workforce: Opportunity for Competitive Success. SHRM Research Quarterly. http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/09-0027_rq_march_2009_final_no%20ad.pdf
- Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. Journal of Business Strategy, 31(4),8 - 20.
- Podrug, D. (2003). Hamlet as process: a novel

- approach to using literature in teaching psychiatry. *Psychiatry*, 66(3), 202-213.
- Raphael, M. (1968). *The demands of art: Toward an empirical theory of art* (N. Guterman, Trans). Princeton, N.J: Princeton University Press.
 - Reaves, J., & Green, D. (2010). What good are artists? *Journal of Business Strategy*, 31(4),30-38.
 - Schiuma, G. (2009). *The Value of Arts-Based Initiatives. Mapping Arts-Based Initiatives. Arts & Business*, London.
<http://www.artsandbusiness.org.uk/Media%20library/Files/Research/Mapping%20ABIs%20-%20Prof%20SchiumaFINAL.pdf>
 - Schiuma, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge, UK. Cambridge University Press.
 - Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence:Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge:The Society for Organizational Learning.
 - Seiffter, H. & Buswick, T.(Eds.). (2005). *Arts-based Learning for Business*. Special issue of *Journal of Business Strategy*, 25(5).
 - Stallard, M. L., Dewing-Hommies, C., & Pankau, J. (2007). *Fired up or burned out: How to reignite your team's passion, creativity, and productivity*. Nashville,TN:Thomas Nelson. 최완규 역(2010). 『기업, 마음을 경영하라』. 서울 : 옥당.
 - Stone, A., McArthur, D., Law, S., & Moini, J. (1997). *The Arts and Prosocial Impact Study: An Examination of Best Practices*. Santa Monica, California: The RAND Corporation.
<http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/drafts/2005/DRU1686.pdf>
 - Taylor, S., & Ladkin, D. (2009). *Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development*. *Academy of Management Learning and Education*, 8(1), 55-69.