

연구논문

예술과 조직개발: 협연조직을 중심으로

김 호 섭*

- I. 예술과 조직의 만남
- II. 예술적 은유와 협연조직
- III. 협연조직의 사례: APO
- IV. 협연조직의 예술적 은유와 이론적·실천적 함의
- V. 요약 및 결론

〈요약〉

이 논문은 협연조직의 사례를 통해 예술적 은유(artistic metaphor)가 공공조직 개발(발전)에 주는 이론적·실천적 함의를 논하고, 이를 통해 예술적 은유에 관한 학문적 관심을 자극하는 데 목적을 둔다. 대부분의 공공조직은 역량과 동기(열정)가 다른 사람들로 구성된 이질적 조직이기에, 이와 유사한 속성을 지닌 아마추어 오케스트라(APO)가 분석의 대상이 되었다. 협연조직은 한 편으로는 능력 및 고객중심주의, 피드백 채널 같은 조직성과 제고나 직무설계에 필요한 실행개념의 의미를 환기시키면서, 다른 한 편으로는 기획(목표 설정) 없는 조직적 활동, 자발적 협력과 참여, 업무를 통한 내재적 동기부여, 일에 대한 열정과 에너지, 최소한의 지휘와 리더십 공유 등 차별적 시각에서 조직개발에 접근할 수 있음을 보여 준다. 사례분석에서 나타난 예술적 은유 중 주목할 만한 것은 역설적 구조의 공존, 조직 즉흥연주(OI)의 제한된 유용성, 그리고 고전과 새로움의 조화로운 만남이다. 이 연구는 조직개발이 창조가 아닌 진화의 과정으로서, 대상조직에 대한 정확한 이해, 철저한 자기성찰, 끊임없는 역량강화를 필요로 하고, 특히 급변하는 소용돌이 환경에서는 과학과 예술의 조화를 찾는 균형적 접근이 필요함을 강조한다.

[주제어: 협연조직, 예술과 조직개발, 예술적 은유, 조직 즉흥연주, 오케스트라와 재즈밴드]

* 아주대학교 행정학과 교수(hseob@ajou.ac.kr)

1. 예술과 조직의 만남

자유와 정의는 우리를 빛나게 해 주는 멜로디이다.

우리가 음악을 통해 그것을 느낀다면,

우리는 이 세상을 보다 나은 곳으로 만들 수 있다.

- A Better Place -

최근 조직개발(혁신) 분야에서 예술과 조직의 접목에 관한 주제가 관심을 끌고 있다. 특히 예술이 조직개발을 유도하는 자극제 또는 촉매로서 기능할 수 있는지를 이해하려는 학문적 노력이 경주되고 있다(Darso, 2009). 진정한 예술은 '대상'이 아닌 '사회적 관계'를 창조한다는 가정 아래, 미래 창조경제 시대에 걸맞은 새로운 조직으로 이른바 '예술적 은유'(artistic metaphor)가 반영된 조직이 거론되는 것이다.

예술을 조직에 접목하려는 시도는 개별기업 뿐 아니라 국가적 차원에서도 나타나고 있다. 세계 굴지의 기업들이 조직의 비전 설정, 의사소통, 고객서비스, 팀 빌딩 등에 예술을 활용하고 있고,¹⁾ 공공부문에서도 예술을 통한 조직변화 사례가 발견된다.²⁾ 그리고 덴마크 같은 나라는 정부가 나서 예술을 하나의 산업으로 발전시킴과 동시에 민간부문의 조직변화를 유도하는 자극제로서 예술을 적극 권장하고 있다.

예술과 조직의 접목은 시대적 변화에 따른 자연적 현상이다. 21세기 불확실성이 지배하는 소용돌이 환경에서 유연성(융통성)과 창의성에 대한 요구가 커지고, 이런 조

1) 예술을 활용하는 대표적 기업으로 IBM, American Express, AT&T, BBC, Kodak, Boeing, British Airways, Coca-Cola, Daimler-Chrysler, Dell Computers, Ericsson, Halifax, Hewlett-Packard, Kodak, Lockheed Martin, Marks & Spencer, Mattel, Nike, Pfizer, Sears, Shell, The World Bank 등을 들 수 있다.

2) 예술분야가 어떻게 공공부문에서 조직변화를 위해 채택될 수 있는가를 보여주는 예로서 태풍 Katrina로 인해 붕괴되었던 지역 및 공직사회의 조직개발 사례를 들 수 있다(Denhardt, et al., 2016). Katrina가 발생한 후, 미국 적십자 Southeast Louisiana Chapter(SELA)는 조직 자체가 무너졌을 뿐 아니라, 집과 가족을 잃은 구성원들로 인해 사실상 회복이 불가능한 상태였다. 하지만, 세 개의 비영리 집단이 — the George Washington University Institute for Crisis, the James MacGregor Burns Center for Leadership at the University of Maryland, 그리고 비영리 교육 및 컨설팅 그룹인 Creative Leaps International -- SELA를 돕기 위해 개입했고, 특히 Creative Leaps의 음악을 중심으로 한 예술적 워크숍과 활동이 조직구성원들의 무너진 마음을 움직여서 결과적으로 구성원들 스스로 문제를 풀어 놓고 대안을 찾는 조직개발 노력을 이끌어 내는 데 성공했다.

직적 특성을 갖추는 데 필요한 자질이나 역량은 -- 즉 직관, 상상력, 감정 등 -- 예술분야에서 발견할 수 있기 때문이다. 아직은 연구 주제에 관한 지식체계의 축적이 미흡하나, 다양한 예술 분야에서 조직개발에 유용한 용어, 개념 또는 은유를 찾아 조직에 적용하는 사례가 늘고 있다.

이 논문은 협연조직(아마추어 오케스트라)을 중심으로 예술적 은유가 공공조직 개발(발전)에 주는 이론적·실천적 함의를 탐색하고, 이를 통해 예술과 조직에 관한 학문적 관심을 자극하는 데 목적을 둔다. 기업의 경우, 이미 다양한 유형의 예술적 은유가 활용되고 있고, 특히 협연조직의 이상형인 재즈밴드의 '즉흥연주'(improvisation)가 주목을 끌고 있다. 이에 비해 공공부문에서는 예술을 활용하려는 실천적 노력은 물론 의미 있는 학문적 접근도 찾아보기 어렵다. 공공조직은 조직의 구조, 행태, 절차 및 환경 등 모든 면에서 기업과 다르고, 따라서 기업에 적용될 수 있는 예술적 은유가 그대로 활용될 수는 없다. 하지만, 조직의 유형을 떠나 보편적으로 적용될 수 있는 예술적 은유를 찾아 21세기에 걸맞은 공공서비스를 제공토록 해야 할 것이다.

연구목적의 달성을 위해, 이 논문은 크게 네 가지 연구 활동을 수행한다. 첫째, 예술과 조직의 연계성을 이해하기 위해 예술적 은유와 협연조직의 실천적 의의를 논한다. 둘째, 전통적 조직개발(발전) 이론과 협연조직(오케스트라와 재즈밴드)에서 거론되는 핵심적 성과요인에 비추어 아마추어 오케스트라의 발전사례를 분석한다. 셋째, 사례분석 과정에서 확인된 예술적 은유 중 어떤 것이 공공조직의 개발과정에서 중시되어야 하는지를 논한다. 마지막으로 협연조직의 본질적 특성에 비추어 전통적 조직개발과 예술적 제작, 오래된 것과 새로운 것, 그리고 과학과 예술 간의 조화를 찾는 균형적 접근의 필요성을 강조한다. 이 논문은 조직개발에 영향을 주는 변수들 간의 관계를 엄밀한 잣대로 검증하는 실증적 연구가 아니다. 경험적 사례를 통해 확인된 변수들 간의 연계성을 추론하고, 공공조직에 확산되어야 할 협연조직의 예술적 은유를 찾는 탐색적 연구이다. 그리고 이 논문에서 조직개발이란 특정 개입기법(intervention)의 적용이 아니라, 보다 나은 성과를 위해 추진되는 전통적 의미의 OD와 구조 및 절차상의 변화(혁신)를 모두 포괄하는 종합적 개념이다.³⁾

3) 전통적으로 조직개발(organizational development)은 1960년대부터 80년대까지 약 30년 간 가장 많은 관심을 끌었던 개입기법으로, 좁게는 개인 및 집단행태 변화에 초점을 두는 감수성 훈련이나 그리드훈련, 그리고 넓게는 사람, 기술, 절차 및 구조 변화를 조장하는 접근방법을 지칭했다. 하지만 조직개발은 구성원들의 행태변화 뿐 아니라 관리적 활동이나 재조직화(reorganization)를 통해서도 추진될 수 있다(Denhardt, 2016). 조직의 구조, 기본 업무절차의

II. 예술적 은유와 협연조직

1. 예술적 은유의 유용성

예술이 조직개발에 미치는 긍정적 효과나 영향은 다양한 차원에서 거론될 수 있다 (cf. VanGundy and Naiman, 2007). 우선, 예술은 21세기 조직이 직면하는 도전적 업무 과제를 수행하는 데 필요한 새로운 시각이나 사고를 제공한다. 21세기는 산업사회가 정보사회로 변모하고, 이른바 지식사회가 도래하면서 조직 내 업무가 물리적 작업에서 지식작업(knowledge work)으로 바뀐다. 이처럼 진화하는 업무의 성격을 명확히 규정하기는 어려우나, 많은 사람들은 여전히 이전 시대의 패러다임에 따라 사고하고 행동하며, 때로는 과거의 성공사례를 들어 이런 행태를 자랑하기도 한다. 하지만, 산업사회가 아닌 지식사회에서는 일하는 방식, 소통하는 방식, 리더하는 방식 등 조직의 모든 분야에서 무언가 다른 사고(시각)가 필요하고, 예술은 이런 사고를 갖추도록 하는 데 도움을 준다.

더 나아가 예술은 보다 거시적 차원에서 요구되는 개인 및 조직행동을 유도하는 데 필요한 통찰력을 제공한다. 20세기의 조직은 합리적으로 '기획'하고 효율적으로 '실행'하는 도구로서 존재했다. 하지만 21세기의 급속한 소용돌이 환경은 이런 단계적 여유를 허락하지 않고, 보다 유연하고 창의적인 조직을 요구하고 있다. 20세기의 지적 패러다임으로는 이런 시대적 요청을 적절히 충족하기 어렵다. 이런 시대적 요청에 부응하는 조직행태나 관리기술은 예술에서 찾을 수 있고, 이를 실천하는 예술가들로부터 배울 수 있다. 예술의 핵심이 창의성, 상상력, 그리고 유연성(융통성)에 있음은 주지의 사실이다.

마지막으로 예술은 미래조직의 리더가 직면하는 과제 수행에 필요한 새로운 아이디어를 제공한다. 미래의 리더들은 조직구성원들의 '열정'을 유발하고, 공동의 비전을 향해 '에너지'를 모으며, 변화를 위한 '동기'를 부여할 수 있어야 한다. 이런 과제들은 전통적 리더십으로는 해결하기 어렵다. 특히 열정, 비전, 변화 능력이 잠재하는 직원들의 마음에 파고들기가 어렵다. 반면에 이런 잠재력을 발견하고 활용할 수 있는 역량

변화, 핵심 체제 등을 재구조화(재설계)하는 노력은 궁극적으로 조직 내 구성원들의 행태변화와 연계된다. 이런 점에서 조직개발은 특정의 개입기법의 적용을 넘어 보다 포괄적 개념으로 이해될 수 있다.

은 예술에서 배울 수 있다. 예술은 구성원들의 마음을 움직이고, 이들이 진정으로 조직개발에 참여할 수 있도록 자극하는 힘이 있다. 예술은 인간의 정신 내 창조적 충동(impulse)을 이해하는 계기를 제공하기 때문이다.

일반적으로 은유는 “우리가 세상을 이해하는 방식에 퍼져있는 사고(thinking)와 관조(seeing)의 방법”을 지칭한다(Morgan, 1997: 4). 은유는 일정한 언어를 통해 개념화하고, 소통하고, 표현하는 것이다. 은유는 우리로 하여금 특정의 모습을 볼 수 있도록 하고 (동시에 특정의 모습을 보지 못하게 할 수도 있음), 강력한 의사소통(때로는 조작) 수단이 되기도 한다. 조직이론은 지난 수십 년 간 다양한 곳에서 은유를 찾아 활용했다. 가장 대표적인 것이 전쟁과 스포츠이고, 때로는 체제이론처럼 인간이 아닌 유기체(생물체)로부터도 은유를 찾기도 했다. 그동안 이런 은유들은 경쟁, 균형, 협력, 생존 등 주로 관리적 가치들을 확보하기 위한 처방적 수단의 논리적 근거가 되었다. 이제는 이런 은유를 넘어 지식 작업을 수행하고 관리하는 데 유용한 ‘활성화 은유’가 필요한 때이다. 예술과 예술적 은유는 사람들 마음에 감동을 주고 영감을 불어 넣어 정신적 성장을 촉진하고,⁴⁾ 연계성, 연대감, 참여, 소통, 협력 같은 미래 조직이 필요로 하는 중요 가치들을 가르치는 수단이 될 것이다.

2. 왜 협연조직인가?

우연히도, 예술이 아닌 ‘조직적 관점’에서 예술과 조직 간 연계를 보다 직접적으로 언급한 사람은 Peter Drucker다. 그는 지금으로부터 30여 년 전, 향후 20년 내 대기업들이 (50년경에 확립된 전형적 제조회사가 아니라) 전형적 예술조직인 심포니 오케스트라를 닮을 것이라 했다(1988: 45). 이런 논지는 그 후 조직의 ‘수평화’ 과제를 이끈 이론적 촉매가 된 것으로 인식되기도 했다. 하지만, Drucker는 지식사회의 도래로 인해 협연조직의 ‘출현’이 불가피함을 언급했을 뿐, 협연조직인 오케스트라가 조직개발(혁신)에 주는 예술적 은유를 언급한 것은 아니다. Drucker는 지식전문가들이 조직 내 핵심 역할을 담당하게 되면, 조직 내 계층 수와 관리자 수가 각각 1/2과 1/3로 줄어드는 정보기반 조직(information based organization)이 나타나고, 이의 전형적 사례가 오케

4) 이미 우리는 조직생활에서 많은 예술적 용어들을 학습·사용하고 있다. 경험하고, 보고, 감지하고, 듣고, 느끼고, 만지고, 말하고, 움직이고, 상상하고, 사고하고, 시도하고, 탐구하고, 반영하고, 표현하고, 도전하고, 배우는 것 등은 모두 예술적 활동으로 이해된다.

스트라라 한 것이다.⁵⁾ 전통적 조직과 달리, 오케스트라에서는 구성원 수가 많아도 한 명의 지휘자(CEO)만 존재하고, 지휘자와 모든 연주자들이 ‘중간 계층 없이’ 직접 소통하기 때문이다.

오늘날 수평적 조직에 대한 선호는 부인하기 어렵다. 이론상 거론되는 장점은 신속·정확한 소통, 고객지향적 서비스 제공, 효율 등으로 분권화의 장점과 매우 유사하다. 그리고 수평적 조직에 대한 이론적 지지는 이미 Drucker가 협연조직을 거론하기 전인 1960~70년대부터 나타났다. Bennis(1966)의 ‘관료제 붕괴론’이나 Likert(1967)의 ‘System 4’ 같은 조직심리학 분야와 신행정학에서 수평적, 참여적, 민주적 조직에 대한 논의가 있었고, Thayer(1981)는 비판이론적 시각에서 계층제가 인간다운 모습을 앗아간다는 (즉, 소외시킨다는) 전제아래 계층 없는 조직을 주장한 바 있다.

비록 Drucker가 예술적 은유를 직접 거론하지는 않았지만, 예술적 활동(제작)은 전형적으로 수평적 구조 속에서 이루어지고, (모든 경우는 아니지만) 협력과 민주적(평등한) 참여를 강조한다. 이런 구조적 특징은 미래형 조직에 필요한 유연성, 적응성, 창의성을 제고하는 데 도움을 주고, 결과적으로 조직으로 하여금 계층 수를 줄이는 ‘수평화’(flatter) 작업에 동참하거나, 아니면 자기관리팀처럼 계층을 타파하고 보다 유연한 방식으로 바꾸어 나갈 것을 주문하고 있다.

Ⅲ. 협연조직의 사례: Ajou Pops Orchestra(APO)

1. APO의 소개와 분석기준

APO는 4년제 대학에 설립된 평범한 아마추어 오케스트라이다. 악기연주나 협연활동에 흥미를 지닌 학생들이 자율적으로 참여한다. 1995년, 10여명의 학생들로 구성된 동아리로 출범했고, 1996년에 교내행사에서 이들의 연주를 보게 된 K교수(단장)가 학교에 오케스트라로 발전시킬 것을 제안하면서 전형적인 협연조직으로 변모하게 되었다. 지난 20여 년 동안 학교로부터 운영 및 악기구입에 필요한 소규모의 재정적 지원을

5) 같은 맥락에서, Drucker는 병원조직도 수평적 조직의 예로 들었다. 병원에서는 의료 ‘분야별’ 전문의들을 대표하는 헤드들(heads)이 별도의 중간 계층 없이 직접 병원장(top manager)에게 보고하고, 많은 의료 행위가 환자에 대한 정보를 지닌 ‘임시팀’을 통해 이루어진다는 것이다. 이런 Drucker의 주장은 한 마디로 수평적 조직과 팀제의 출현을 강조한 것이라 할 수 있다.

받았고, 매년 평균 40~50명의 (1~2관 편성) 단원을 지닌 오케스트라로 유지되고 있다.

APO라는 아마추어 오케스트라를 조직개발 사례로 삼은 이유는 크게 두 가지이다. 하나는 예술적 은유의 대상인 조직 자체 특수성 때문이다. 일반적으로 인간의 삶을 지혜롭게 하는 예술적 은유는 시나 소설에 가장 많이 담겨져 있다. 특히 시 속에는 술한 의미가 응축된 은유와 이미지가 담겨져 있다. 하지만 조직개발이나 혁신과 관련하여 가장 많은 은유를 제공하는 것은 음악과 연극이고, 그 중에서도 오케스트라와 재즈밴드 등 협연조직의 은유가 두드러진다. 다른 하나는 대부분의 공공조직이 오케스트라에 가까운 모습으로 존재하기 때문이다. 협연조직은 크게 세 가지 유형으로 — 즉, 아마추어 오케스트라, 프로 오케스트라(일반적으로 오케스트라로 지칭되는 조직), 그리고 재즈 밴드 — 구분될 수 있다. 후술하는 바와 같이, 대부분의 조직들은 이 세 가지 유형 중 하나 또는 두 개 유형이 혼합된 특성을 지니고, 특히 공공조직은 (재즈밴드가 아니라) 아마추어 오케스트라와 프로 오케스트라가 혼합된 모습으로 존재한다.

사전적 의미에서, 오케스트라를 협연조직이라 한다면 기업이나 정부 등 여타 조직은 ‘협업조직’이라 할 수 있다. 협연(協演)은 특정 곡을 여러 사람이 함께 연주하거나, 한 악곡을 한 독주자가 다른 독주자(혹은 악단)와 함께 연주하는 것을 의미한다. 이에 비해 협업(協業)은 생산과정을 여러 전문분야로 나누고 여러 사람이 계획적으로 협력하여 일을 완성하는 노동형태를 지칭한다. 외형상, 협연조직과 협업조직은 구성원들의 협력적 행위를 통해 특정의 산물을 낳는다는 점에서 큰 차이가 없다. 협연조직은 ‘연주’를 통해서, 그리고 협업조직은 ‘일’(노동)을 통해서 목적을 달성한다. 그러나 협연조직은 구성원의 행태, 목표, 리더십, 소통 등 성공적 조직개발 요건에서 협업조직과 상당한 대조를 보인다. 이런 차이는 예술적 제작(artful making)이 ‘창조적’ 아이디어(성과) 산출에 초점을 두고, 이를 위해 종종 전통적 조직행태나 관리방식과 다른 집합적 노력을 요구하기 때문이다.

Herzig와 Baker(2014)는 재즈의 ‘Jam Session’을 통해 이런 특수성을 반영하는 통합모형을 개발하려 했다. 이모형은 조직혁신과 창조성에 기여하는 7개의 요소로 구성되어 있는데, 이들은 개인적 역량과 지식, 즉흥적 대응 능력, 멘토링과 역할모형, 민주주의와 협력, 연계적 리더십, 공동체적 지원, 지속적 평가시스템 등이다. 경험적 연구에서도 이런 요소들이 실제 협력적 창조성과 조직혁신을 성공적으로 이끄는 데 필수적임이 확인되었다(Audretsch, et al. 2015). 이런 요소들은 다소 표현은 다를지라도, 내용상으로는 일반적으로 거론되는 성공적 조직개발(혁신) 요건들과 크게 다르지 않

다. 김호섭·김판석·유홍림·김대건(2011)은 이런 요건들로서 구체적 목표, 진정한 리더십, 변화의 수용 및 전환을 위한 융통적 조직, 변화 당위성의 내면화와 이를 위한 대화, 그리고 학습조직 등을 들었다. 이하에서는 이런 요인들을 크게 목표, 전략적 활동, 리더십 등 세 가지 범주로 요약하고, 이에 비추어 APO의 조직개발 사례를 살펴보기로 한다.

2. APO의 목표

조직은 수단이다. 목표 없는 조직은 존재하지 않는다. 조직개발이나 혁신 같은 조직 내 사업(프로그램)도 마찬가지이다. 무엇을 위한 조직개발인지가 먼저 밝혀져야 한다. 그리고 목표는 가급적 구체적이고 명확해야 한다. 그렇지 않으면, 조직개발 과정 전체가 방향을 잃거나 개발을 주도하는 사람의 주관에 따라 진행될 수 있다.

이런 전통적 믿음과 달리, 목표 없는 조직적 활동이 존재할 수도 있다. 예술가들은 관리자들이 결과물을 예견하듯 자신들의 창조적 노력의 결과를 예측할 수 없다. 그래서 예술적 제작의 산물은 과정 자체에서 나타나는 ‘결과’이지 ‘목표’가 아니고, 예술적 제작은 ‘기획’보다 ‘창발’(emergence)을 중시한다는 주장이 제기된다. 그리고 이런 주장을 경험적으로 입증한 사례도 있다. Austin과 Davin(2003)은 예술적 제작방식에 따라 Web기술을 활용한 IT기업(Sun Microsystems)과 산업적 제작방식을 활용한 자동차 기업(Ford)을 기획, 업무구조, 통솔체계, 의사결정 등 다양한 기준에 비추어 비교하고, 전자가 사전에 규정된 사업목표 없이도 신기술 개발에 성공했음을 확인했다.

목표(기획) 없는 조직적 활동이 있을 수 있다는 것은 확실히 통념을 벗어난다. 하지만 이런 예술적 제작의 논리는 목표의 당위성이나 수단-목표연쇄를 부인하는 것은 아니다. 비록 조직의 특정 사업이 사전 기획이나 공식 목표 없이 진행될 수 있어도, 이는 특정 상품 생산에 한정된 예외적 상황으로 이해되어야 한다. 상기한 IT기업의 ‘신기술 개발’도 이윤이라는 조직의 상위목표를 추구하는 과정에서 나타난 ‘잠재적’ 하위목표이고, 자유롭고 분권화된(예술적) 풀뿌리 방식이 초래한 예기치 못한 성과일 뿐이다. 즉, 신기술의 발견은 보다 높은 수준의 조직목표를 추구하는 과정에서 나타난 ‘부수적’ 산물로서, 조직목표의 인식론적 근거를 부정하는 근거는 될 수 없다.

그렇다면, 협연조직은 어떤 목표를 추구하는가? Tolstoy(1896)는 그의 저서 「예술이란 무엇인가?」에서, 예술이 무엇인지를 규정하려면 무엇보다 예술을 ‘낙’을 위한 수

단으로 인식하는 것을 버려야 한다고 했다(이철, 2017: 72; VanGundy & Naiman, 2007: 8).

“예술은 형이상학자들이 말하듯 아름다움이나 신(神)에 대한 신비스런 관념을 나타내는 것이 아니고, 미학자들이 말하듯 인간의 축적된 과잉 에너지를 발산하는 유희도 아니다. 또한 예술은 외면적 부호에 의한 감정의 발로도 아니고, 즐거운 대상(pleasing objects)을 만들어 내는 것도 아니다. 특히 ‘쾌락’(pleasure)은 더더욱 아니다. 예술은 개인 및 인류의 복지를 향한 삶과 진보에 없어서는 안 되는 수단으로 사람들을 결합하고 같은 감정으로 통일시킨다. . . 예술을 정확히 정의하려면, 무엇보다 예술을 쾌락의 수단으로 간주하지 않고, 그것을 인간 삶의 조건 중 하나로 간주하는 것이 필요하다.”

예술가들의 활동이 인류에 대한 박애정신에서 비롯된다는 것은 매우 급진적 주장이다. 그리고 예술을 쾌락의 도구로 인식하는 것과 예술적 활동에서 쾌락을 찾는 것이 동일한 것인지도 의문이다. 오히려 ‘쾌락’은 공리주의자나 쾌락주의자들이 주장하듯(단순한 삶의 조건을 넘어) 인간이 추구하는 궁극적 삶의 가치나 목표가 될 수도 있다. 이는 예술을 쾌락의 수단으로 인식해서는 안 된다는 논리가 결국 ‘쾌락’ 자체에 대한 개념적 인식에 따라 달라지는 조건적 논리임을 시사한다. 그리고 이처럼 쾌락이나 행복을 둘러싼 윤리적 논쟁은 인간 삶의 정의로움과 가치 판단의 준거를 행복(쾌락)의 극대화에서 찾는 공리주의자들과 동일한 준거를 사회적 관계나 가치의 형평한 배분에서 찾는 계약론자들 간의 논쟁에서도 그대로 발견된다.

K단장은 이와 같은 쾌락을 둘러싼 예술적 혹은 윤리적 논쟁을 떠나, APO를 협연을 통해 ‘낙’을 추구하는 ‘학습의 장’이라 규정했다. APO의 목표가 낙에 있고, APO를 통한 학습이 단순한 연주(협연) 기술 뿐 아니라 현대 조직사회가 요구하는 ‘사회적 기술’을 포함함을 천명한 것이다. K단장은 ‘낙’이란 목표를 개인(단원)과 조직(APO)의 입장에서 보다 구체화하고, 주기적인 계몽을 통해 단원들이 그 내용을 내면화하도록 했다. 먼저 단원들에게는 ‘인생에서 낙을 찾으라’는 조언과 함께, APO를 대학생활을 보람되고 알차게 보낼 수 있는 배움의 터전으로 활용하고, ‘프로 같은 아마’가 되어 미래의 삶의 질을 향상시키라고 했다. 조직적 차원에서는, 대학구성원(학생, 교수, 직원)과 학부모 등 APO 연주회나 교내행사에 참여하는 관객(청중)들과 함께 ‘낙을 공유’하는 것을 목표로 삼았다.

APO가 표방한 목적은 협연조직이 지닌 조직적 특성을 그대로 반영한 것이다. 조직의 목표를 이윤이나 공익처럼 특정 행위로부터 얻을 수 있는 결과가 아니라 ‘일(협연) 자체’에서 찾고자 한 것이다. 여기에 조직개발을 위한 매우 중요한 예술적 교훈이 있다. 공사를 막론하고 대부분의 조직은 금전적 보상이나 승진 같은 외부요인을 가지고 동기를 부여하려 한다. 그리고 많은 경우 (특히 공공조직의 경우) 실패한다. 하지만 협연조직에서는 구성원들 스스로가 일 자체에서 의미(가치)를 찾고 이를 통해 ‘내재적으로’ 동기를 부여한다. 이와 같은 내재적 동기부여는 음악가들 연주에 결정적이다 (Langendorfer et al., 2006). 내재적 동기가 높으면, 예상되는 결과가 아니라 일(과제) 자체가 즐거워 과제가 수행된다. 그리고 이런 내재적 동기는 일이 ‘도전적’이고 ‘즐거움’을 줄 때 (Amabile, et al., 1994), 그리고 의미 있고 가치 있는 것으로 여겨질 때 올라가는 경향이 있다 (Hackman & Oldham, 1976; Leonard, Beauvais, & Scholl 1999).

예술가들은 열정적이고 에너지가 넘친다. 기업이나 정부조직은 종종 이런 모습을 배우려고 한다. 그러나 이런 열정과 에너지는 일에 대한 애정과 흥미가 없으면 불가능하다. 에너지는 예술의 핵심으로서 예술가들의 일에 대한 사랑과 애정의 발로이다. 이 때문에 예술인들은 내재화된 동기를 갖고 헌신적으로 일할 뿐 아니라, 자신들의 연주나 전람회에 참여한 사람들이 활력을 얻고 다시 불타올 수 있도록 감명을 주고 영감을 불어 넣는다.

이런 예술적 은유는 조직에서 동기화된 구성원들을 확보하려면, 무엇보다 외적 유인보다 일 자체에서 동기화를 모색하는 것이 바람직함을 시사한다. 다행히도, 공공조직은 기업과 달리 이런 요건을 충족할 수 있는 업무(행정)를 수행한다. 어의적으로 (semantically), 행정의 본질은 ‘봉사’다.⁶⁾ 봉사는 ‘남을 (즐겁게 해 주기) 위해 돕는 것’이고, 이로부터 얻어지는 기쁨(쾌락)은 말로 표현하기 어렵다. 남을 도와주었을 때, 도움 받은 사람이 고마움을 표하면, 우리는 내면 깊숙이 알 수 없는 희열을 느끼게 된다. 이것이 바로 Epicouros가 지적한 (순간적·감각적·육체적 쾌락이 아닌) 영원한 정신적

6) 행정과 경영의 개념적 구성 용어인 administration은 ‘도와준다’(help), ‘관리한다’(manage), ‘조정한다(steer)라는 뜻의 Latin어 ‘administro’(-are)와 ‘통치하다’(govern), ‘지시하다’(direct), ‘봉사한다’(serve)라는 뜻을 지닌 ‘ministro’(-rare)에서 파생했다. 이 가운데 행정은 봉사와 남을 돕는 것에 초점을 두고, 경영은 관리나 지시를 중시한다. 그래서 행정은 종종 ‘공공봉사’(public service)라 일컬어진다. 이에 비해 최근 지배적 패러다임으로 떠오른 신공공관리론(New Public Management)은 행정을 ‘봉사’가 아닌 ‘관리’로 표현하고, 이를 통해 행정의 본질을 왜곡하고 있어 우려를 낳는다. 기업식 관리방식을 도입해 좀 더 효율적 행정을 도모하자는 것은 공감할 수 있으나, 이것이 국민을 위한 봉사를 대체할 수는 없다.

쾌락이고, 공무원들은 자신의 일에 헌신함으로써 보다 많은 에너지와 쾌락을 얻을 수 있음을 시사한다.

3. 목표달성을 위한 전략적 활동

APO는 목표달성을 위해 크게 네 가지 차원에서 집단적 노력을 -- 즉, 공동체 의식의 함양, 실적 중심의 조직 운영, 피드백 채널의 마련, 리더십 역할의 공유 -- 경주했다. 이런 활동들은 성공적 협연을 위한 일종의 '실행개념'(implementation concept)으로서, 성공적 조직개발을 위한 일반적 조건으로 거론되어 온 것들이다.

1) '함께' 일하는 공동체 의식의 함양

예술적 제작은 전형적으로 '협력'과 '양상불'이라는 두 가지 특질을 수반한다(Austin & Davin, 2003). 협력은 언어와 행동을 통한 대화에서 나타나는 과정상 특질로서, 대화 속 당사자들이 허영심, 억제, 선입견 등에서 벗어나 다른 당사자들의 집단적 기여와 자신의 아이디어를 혼합해 새롭고 예측할 수 없는 창의적 아이디어를 산출한다. 협력의 기본적 기술은 기존의 것을 '새롭게' 구상하는 것이고, 이는 기술을 복제하는 산업적 기술이나 정치적 기술을 대체한다. 양상불은 협력에 헌신하는 집단에서 나타나는 작업의 특질이다. 협력 과정에서 개별 구성원들은 자신의 일에 대한 주권을 포기하고 혼자서는 만들 수 없는 무언가를 창출하게 된다. 이런 양상불의 핵심은 복수의 구성요소들이 하나가 되어 독립적으로만 얻을 수 있는 것 이상의 결과를 내는 시너지이다.⁷⁾

APO는 구성원들 간 연대의식을 강화하고 협력적 행위를 확보하기 위해, 'One Band, One Sound'라는 모토를 내 세웠다. 이 모토는 2003년에 개봉된 영화 「Drum Line」에서 제기된 구호로서 팀워크의 정수를 보여 준다. APO의 모토에 담겨진 행태적 지침(또는 신조)은 집단의 계율, 부분이 아닌 전체, 관객 중심의 선곡과 연주, Music Camp 참여 등을 통해서 단원들에게 알려졌다.

7) 협연조직의 구성원들에게 '참여'와 '협력'은 매우 자연스런 행동규범이다. 이런 행위를 더욱 자연스럽게 만드는 것은 이들이 자신들의 '일'을 가치 있는 것이라 생각하는 믿음과 이로 인해 갖게 되는 일에 대한 깊은 배려감이다. 조직에서 종종 참여가 '예술적 역량'(artful capabilities and competencies)에 비유되는 것은 바로 이 때문이다.

(1) 집단의 계율

예술적 은유를 조직에 활용하는 것은 마치 ‘느슨한’(loose) 관리를 지향하는 것으로 비춰질 수 있다. 예술적 제작에서는 개인적 역량을 충분히 발휘하도록 ‘풀어 주고’(release), 똑똑한 부하들을 전통적 방식으로 통제할 수 없기에 무질서한 조직분위기가 조성될 수 있다. 그러나 예술적 관행(연주, 연습, 공연 등)이 기업이나 정부의 실무(관행)보다 덜 엄밀하다거나, 예술가들이 기업인이나 공무원들보다 덜 제약을 받는다고 생각하는 것은 오해다. 협연조직에서는 풀어 주되, 타인(지휘자, 다른 연주자들)과 생각을 공유하고, 서로의 마음을 읽으면서 연주할 것이 요구된다. 이는 연주자들에게 적지 않은 심리적 압박을 주는 것으로 매우 강력한 통제방식의 하나이다.

K단장은 APO의 성공적 운영을 위해 계율과 희생을 통한 ‘우리’ 의식을 강조했다. 그리고 이를 위해 APO의 ‘공식’ 활동과 ‘비공식’ 활동을 명확히 구분했다. 연주회, Music Camp, 총연습 등 APO의 핵심 활동에서는 철저히 ‘단’으로서의 ‘계율’을 강조했다. 반면에 MT, 창립제(생일파티), 교내축제 참석 등 APO의 협연과 무관한 비공식적 활동에서는 여타 ‘동아리’처럼 완전한 ‘자율’을 허용했다.⁸⁾ 다수의 계율 중 가장 중시된 것은 단원들의 참여(출결)였다. 아무리 연주 실력이 뛰어나도, (다른 단원들이 공감할 만한) 타당한 사유 없이 공식 활동에 불참하면 예외 없이 퇴출시켰고, 이를 통해 계율의 중요성을 일깨웠다.⁹⁾

(2) 부분이 아닌 전체

APO 활동이 교내외에 알려지면서, 소수 구성원들의 행사참여를 요청하는 사례가 크게 늘었다. 졸업식, 동문회, 결연식 등 단과대학이나 대학원이 개최하는 의식(행사)

8) APO의 정체성에 대한 단원들의 인식을 명확히 하기 위해 APO를 (자율적) ‘동아리’가 아닌 (일정한 계율과 책임을 지닌) ‘단’으로 칭하도록 했고, 연습실도 ‘동방’이 아니라 ‘단실’로 부르도록 했다.

9) 일반적으로 악기를 다루는 학생들은 ‘음’에 대해 예민한 만큼 대체로 성격이 예민하고 독립심(고집)이 강하다. 심지어는 관악기와 현악기를 다루는 학생들 간에도 성격 차이를 보일 때가 있다. 금관악기나 타악기 그리고 큰 악기를 다루는 학생들은 대체로 외향적이고 활동적인 반면, 현악기나 목관악기 그리고 작은 악기를 다루는 학생들은 다분히 내성적이고 차분한 성향을 보인다. 이런 성격이나 행동 상 차이는 사소한 것 같지만, 계율적 통제가 없으면 오케스트라 내 많은 사공이 생겨 결국 오케스트라를 산으로 끌고 갈 수 있음을 시사한다. 이런 점에서 단원들이 자율적으로 참여하는 아마추어 오케스트라에서는 일정 수준의 계율적 통제가 반드시 필요하다.

에 소수 단원들을 초청해 행사장 분위기를 북돋우려 한 것이다. K단장은 이런 ‘부분적’ 참여에 대한 요청을 일체 수용하지 않았다. 부분적 참여는 연주 역량이 상대적으로 우수한 단원들을 선발하게 될 것이고, 이런 선별적 행위는 단합을 해치는 아주 나쁜 사례를 남기기 때문이다. 더 나아가 K단장은 APO 단원의 ‘전체’ 참여를 요청한 경우에도 (예: 총장 이·취임식과 총동문회 신년하례식 등) APO가 ‘행사조직’이 아닌 ‘협연조직’임을 내 세워 응하지 않았다.¹⁰⁾ 이런 대응은 단원들에게 APO의 정체성이 무엇인지를 명확히 알리고, 단원들의 응집성과 자긍심을 제고하기 위한 것이었다.

(3) 관객중심의 선곡과 연주

협연조직에서 연주곡의 선정은 마치 조직(기업, 정부)의 상품(서비스)을 결정하는 것과 같다. 예술적 제작에서는 연주, 공연, 전시 등의 ‘플레이’(play)가 고객(관객, 청중)을 위한 경험과 고객과 함께 그런 경험을 만드는 것을 모두 뜻한다. 이는 예술적 활동의 질(quality)이 집단구성원들 간 상호작용 뿐 아니라, 집단과 고객 간 상호작용에 의해서도 결정됨을 의미한다. 연극과 콘서트를 성공적으로 만드는 것은 배우나 뮤지션 뿐 아니라 극장(공연장)에 참석하는 관객들과의 호흡 속에서 만들어 지는 것이다. 창립 초기, APO 단원들은 자신들의 역량을 벗어나는 곡들을 연주하려는 과시적 욕망에 들떠 있었다. K단장은 이런 모습을 보고 우선 단원들에게 자기성찰에 기반한 겸손을 주문하면서 (정통 클래식처럼 분수에 넘치는 곡이 아니라) 모든 단원들이 함께 연주할 수 있는 곡을 선정토록 했고, 특히 곡 선정의 기준으로서 연주회에 참여할 ‘관객들이 선호하는 곡’을 제시했다. 관객들이 선호하는 곡이 연주될 때 관객들의 즐거움이 커지고, 이런 즐거움이 다시 단원들의 즐거움으로 되돌아옴을 주지시키고자 한 것이다.

선곡의 중요성은 시너지를 통한 집단효능(group efficacy)과 응집성 제고에 있다. 자발적으로 구성된 아마추어 협연조직의 가장 큰 특징 중 하나는 단원들의 실력 차가 크다는 것이다. 외형상, 단원들 개개인의 연주 실력을 들여다보면 어떤 곡은 전혀 협연이 불가능해 보일 수도 있다. 하지만 적정 수준의 난이도가 반영된 곡을 선정하고, 연습을 반복하면, 어느 순간 만족할 만한 하모니를 얻게 된다. 이른바 기대치 못한 시너지가 나타나고, 이것이 단원들의 성취감에 연계되어 자기효능을 높여 준다. 그리고

10) 특히 총동문회는 행사 참여 시 APO 단원들에게 다수의 장학금을 지원하겠다고 제안했기에 초청 거부가 결코 쉬운 결정이 아니었다. APO가 참여한 교내 행사는 교육기관으로서 형설의 공을 자축하는 졸업식과 30주년 개교기념식 행사뿐이다.

이처럼 자기효능이 높아지면 단원들은 집단에 계속 머물러 하고, 더욱 적극적으로 집단 활동에 참여하게 된다.

(4) Music Camp

APO는 일 년에 두 번 씩 단원들의 연주역량과 협연기술을 향상시키기 위해 music camp(MC)를 개최한다. MC는 단순한 훈련을 넘어, 일종의 membership training으로서 단원들 간 유대감과 일체감을 극대화하고 ‘하나’가 되는 계기를 제공한다. MC는 여름방학과 겨울방학 기간에 1주일 정도 교내 기숙사에서 함께 숙식하며 연습과 합주를 반복하는 형식으로 진행된다. 여름 MC는 가을 정기연주회를 준비하고, 겨울 MC는 졸업식 행사를 위한 곡들을 연습한다. 결과적으로, MC는 단원들에게 매우 큰 만족을 주었고, ‘즐거움’ 단 생활의 기반을 조성하는 핵심기제로 기능하고 있다.

2) 평가와 실적 중심의 조직 운영

대부분의 기업이나 정부조직은 물론 동아리 같은 자율적 조직도 연공서열이나 선임자에 대한 특이성 영예(idiosyncratic honor)를 인정한다. 협연조직도 마찬가지이다. 협연조직에서 단원들은 공연 시 일명 ‘좋은’ 자리(파트 수석, 전면, 관객석 쪽 등)에 앉거나 솔로를 하고 싶은 욕망을 늘 지니고 있다. APO는 모든 단원이 ‘함께’ 서열 없이 행동하지만, 협연조직의 존재근거인 연주(play)에서 만큼은 철저히 능력중심주의를 따른다. 고학년, 입단순위는 물론 연습양이나 연습 참가 회수 등 어떤 기준도 1st, 2nd 등의 악기별 파트지정이나 자리 배정에서 고려되지 않는다. 가장 좋은 소리를 낼 수 있는 단원들만이 좋은 자리에 앉거나 솔로 기회를 갖는다. 이런 능력중심의 원칙은 ‘관객들에게 최상의 연주를 들려준다’는 논리로 정당화되었다. 관객들을 연주회에 초대할 이상, 이들이 만족할 만한 곡을 들려주기 위해 ‘최선’을 다하는 것이 예의라는 것이다.

더 나아가 APO는 단원들의 연주역량 개발을 위해 녹음실을 마련하고, 단원들로 하여금 주기적으로 녹음을 하고 자기평가를 하도록 했다. 녹음된 파일은 인터넷 공간에 올려 단장과 동료 단원들의 피드백이 가능토록 했다. 협연조직에서 개인의 연주 실력은 자신은 물론 동료들의 피드백 여부에 따라 크게 달라진다. 그리고 개인적 피드백은 협연의 품질을 제고하는 집단 피드백으로 발전한다. 특히, 재즈밴드에서는 피드백 자체 뿐 아니라, 지속적이고도 ‘즉각적’ 피드백이 성공적 협연을 위해 필수적이다. 즉각적 피드백은 얼굴 표정, 몸짓 언어, 의견, 단서 및 공통 어휘, 청중 피드백 등에 대한

응답으로 즉흥연주의 프로세스를 형성한다. 오케스트라의 경우도, 곡에 대한 해석이나 표현을 놓고 단원들의 능동적 조연이나 비판적 피드백이 오갈 때 보다 우수한 협연이 가능해 진다(cf. Feinberg and Nemeth, 2008).

3) 리더십의 공유

지휘자는 종종 '독재자'로 평가된다. 의심의 여지가 없는 권위를 지닌다는 것이다. 이런 평가 때문에 종종 최상의 연주를 위해 단원들의 권한강화(empowerment)가 필요하다는 주장이 제기된다. 일견 일리 있는 주장이나, 항상 옳은 것은 아니다. 이스라엘 지휘자 Itay Talgam은 Ted.com(2011)에서 금세기의 위대한 오케스트라 지휘자 5인을 소개한다. 이들은 매우 권위적 모습에서 거의 자유방임적 수준에 이르기까지 다양한 모습으로 지휘를 한다. Talgam은 일종의 예술적 은유를 통해, 명확한 지시와 통제를 하는 Riccardo Muti, 악보로 지휘하는 Richard Strauss, 마음으로 지휘하는 Herbert von Karajan, 울동(온몸)으로 지휘하는 Carlos Kleiber, 그리고 눈빛으로 지휘하는 Leonard Bernstein을 순차적으로 보여 주고, 이들이 어떤 방식으로 단원들을 통솔하고 어떤 효과를 낳는지를 보여 주려 한다. 그리고는 가장 바람직한 지휘자로서 '사랑한다면 놓아 주라'는 성경 구절에 가까운 모습을 보인 자신의 스승 Bernstein을 지적한다.¹¹⁾

11) Talgam의 분석에서 나타난 지휘자들의 특성은 다음과 같다. Muti는 명확한 지시와 제재를 통해 지휘를 했고, 이로 인해 라 스칼라 극장에서 쫓겨나는 우화를 남겼다. 극장의 단원들이 엄격한 지시 때문에 발전할 수 없고, 그런 지휘가 단원들을 동료가 아닌 악기로 다룬다는 불만을 표시했기 때문이다. Strauss는 30세경에 '지휘자의 심계명'이라는 책을 쓴 지휘자로서, 악보(rule)대로 연주할 것을 주문한 것으로 유명하다. 연주를 할 뿐 해석은 없다고 한 것이다. 연주자의 진정한 이야기는 해석인데, 이를 원치 않음으로서 또 다른 유형의 통제를 보여 주었다. Karajan은 눈을 감고, 손을 위아래로 움직이면서 언제 시작해야 할지 모르게 시작하는 것으로 유명하다. 연주자들이 카라얀 자신의 마음을 읽고 연주하기를 기대한 것이다. Karajan은 "내가 오케스트라에게 줄 수 있는 가장 큰 피해는 명확한 지시를 내리는 것이다. 이는 양상블을 방해할 것이다. 오케스트라에게 필요한 것은 서로의 음악을 듣는 것" 이란 말을 했다. 이는 연주자가 아무 것도 바꿀 수 없다는 것이고, 연주자는 지시가 없어도 그의 마음을 읽어야 한다는 것으로서, 영적이지만 매우 강력한 통제를 한 것으로 평가된다. Kleiber는 춤추는 듯 지휘하며 연주자가 무엇을 해야 하는지를 이야기하지 않았다. 그는 연주자들로 하여금 곡을 해석하도록 주문했고, 그에게서 관리는 더 이상 제로섬 게임이 아니라, 이런 저런 관리가 있을 뿐이었다. 그는 이런 것들이 모두 모여 파트너십을 형성하면서 최고의 음악이 나온다고 생각했다. 마지막으로 Bernstein은 항상 '의미'에서 시작했다. 때로는 지휘봉을 사용하지도 않았다. 거꾸로 연주자가 직접 이야기꾼이 되어, 청중에게 이야기를 들려주도록 한 것이다. Bernstein은 이를 가능케 하는 역할로 아무 것도 하지 않았고, Talgam은 이

유사하게, 서희태(2014)도 “최소한의 지휘봉이 최대의 효과를 낳는다”고 했고, 노자 또한 사람들이 그 존재를 잘 모르는 지도자가 최상의 지도자라 했다.¹²⁾ 협연조직의 단원들이 거의 지휘자를 보지 않음을 감안하면, Talgam이나 서희태의 주장은 어느 정도 이해할 만하다. 협연조직에서 연주자들은 곡을 시작하거나, 템포가 바뀌거나, 곡이 끝날 때처럼 꼭 필요할 경우에만 지휘자를 보고, 대부분의 경우는 주어진 악보에 시선을 둔다.

경험적으로 이런 주장들과 상반된 연구결과가 제시되기도 한다. 오케스트라가 성공적으로 운영되려면 지휘자의 ‘지시적’ 리더십과 ‘집권적’ 조정이 필요하다는 것이다 (Boerner and Gebert 2012; Boerner and von Streit 2007). 오케스트라에서는 과제의 상호의존성과 절차조정에 대한 요구가 높은 반면(Saavedra, Earle & Van Dyne 1993), 연주자들의 분권화된 자기조정(self-coordination)이 예술적 기준에 대한 소모적 갈등과 부정확한 합주를 야기해 예술적 질을 떨어뜨리기 때문이다. 그래서 협연조직의 규모가 커지면 지휘자의 조정 역할도 커지고, 대규모 오케스트라의 클래식 연주는 분산된 라이브 무대에서 즉흥연주가 빛을 발하는 재즈 연주와 다르다는 주장이 제기된다(Hatch and Weick 1998).

APO는 리더십 역할을 놓고 집권적-분권적 혹은 권위적-민주적 스타일 등으로 이원화하는 구도에서 벗어나, 단장, 악장, 지휘자가 역할을 ‘공유’하는 방식을 택했다. 단장은 악장을 임명하고 악장을 통해 APO의 공식 활동을 통제한다. 악장은 단장의 전폭적 지지를 바탕으로 APO의 일상적 운영과 단원들의 비공식 활동을 이끌어 간다. 지휘자는 (프로 오케스트라와 달리) 오직 합주와 연주 시에만 리더십을 발휘한다. (학생)지휘자는 가을 정기연주회를 담당하고, 졸업식이나 교내 특별행사 등 외부인 참석하는 행사는 단장이 직접 지휘를 한다. 10주년과 20주년 기념연주회 때는 재학생과 졸업생이 함께 마련하는 대외행사이기에, (한 공연에서 한 명이 지휘를 하는 대부분의 오케스트라와 달리) 단장, 재학생, 대학원생, 졸업생 등 모두 4명의 지휘자가 역할을 분담했다. 이처럼 APO가 복수의 지휘자를 활용한 것은 누구나 리더(지휘자)가 될 수 있고,

를 보고 “하지 않으면서 하는” 놀라운 경지라 평가했다. 그리고는 최고의 지휘자 모습은 베드로가 말했듯이 “(사랑한다면) 놓아 주라”는 것이라 했다.

- 12) 노자는 최고의 정치를 ‘무위(無爲)’의 정치로 보고, 이를 통해 바람직한 지도자상을 논했다. “최고의 정치는 백성들이 통치자가 존재한다는 것만을 알고, 그 다음은 백성들이 통치자를 친애하고 존경하며, 그 다음은 백성들이 통치자를 두려워하며, 그 다음은 백성들이 통치자를 업신여긴다”고 한 것이다(윤홍식, 2016: 57).

리더는 단순한 지휘나 통솔을 넘어 단원들과 ‘함께 하는 것’임을 보여 주기 위한 것이었다. APO에서는 연주(일)와 리더십(책임)이 모두 공유된다는 것이다. 이런 모습은 APO에 대한 단원들의 일체감, 공동체 의식, 책임의식을 높이고, 협연에 대한 즐거움과 흥미를 더 하는 데 기여했다.¹³⁾

Talgam이 소개한 리더십 유형에 따르면, APO는 Muti와 Strauss의 지휘를 택한 셈이다. 이는 순전히 APO의 이질적 구성과 단원들의 연주역량에 따른 불가피한 선택이었다. 대부분의 공공조직도 (비록 APO보다는 구성원들 간 역량 차이가 작겠지만) Muti나 Strauss형 지휘가 보편적일 것이다. 구성원들이 악보(규칙)를 중시하고, 이에 대한 해석보다 그려진 모습대로 연주하려 하며, 재량적 판단보다 지휘자(상관)의 지시에 따라 행동하길 선호하기 때문이다. 이에 비해 기업에는 Karajan형 지휘자가 많을 것이고, 미래에는 Kleiber나 Bernstein 같은 지휘자도 많아질 것으로 예상된다.

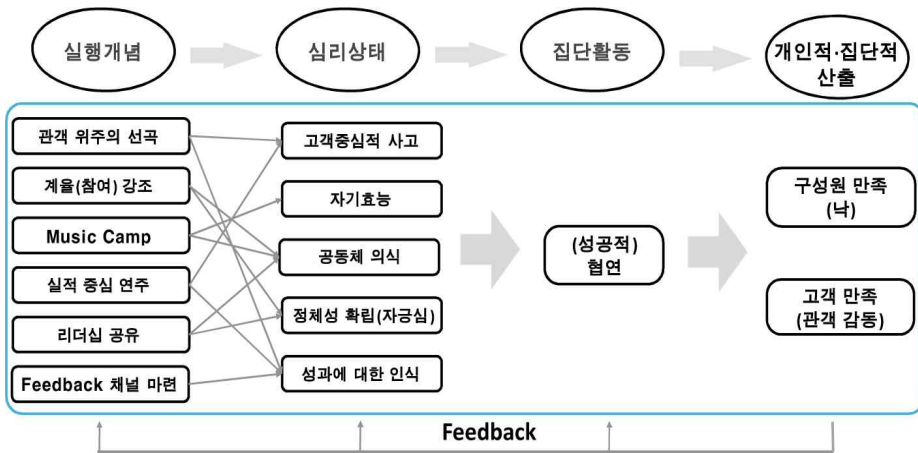
APO의 경험은 특정 유형의 리더십을 지지하지 않는다. Talgam은 ‘최소한의 지휘’가 가장 바람직함을 시사했으나, APO에게 이런 주장은 비현실적일 뿐 아니라, 때로는 역효과를 낼 수도 있다. Talgam의 논리는 ‘최소한의 지휘’가 단원들의 역량을 최대한 이끌어 내고, 결과적으로 최고의 품질을 창출할 수 있음을 전제로 한다. 그리고 이런 전제는 모든 구성원들이 악기별 특성에 맞게 고도의 연주 기량을 동등하게 갖추고 내재적으로 동기화될 때 의미가 있다. 이는 역으로 구성원들의 전문 역량이 다르고 이로 인한 열정 및 동기수준이 다르면 ‘최소한의 지휘’가 작동하지 않을 수 있음을 시사한다. 이런 점에서, 프로 오케스트라를 위한 ‘최소한의 지휘’는 아마추어 오케스트라나 공공조직에서는 ‘조건적’ 명제가 되어야 한다.

3. 성과

APO는 비교적 장기간(22년)에 걸쳐 진행된 조직개발 사례라 할 수 있다. 조직개발

13) 이런 평가는 프로 오케스트라에서 발견되는 효과적 리더십에 관한 연구결과에 근거를 둔다. 오케스트라 연주자들은 지휘자가 전문적 역량과 신뢰할 만한 대인관계 기술(또는 사회적 능력)을 보일 때 개인적 기대나 가치에 부합함을 느끼고, 지휘자의 예술적 개념을 의미(가치) 있는 것으로 여겨 내재적으로 동기가 올라간다(Krause, 2015). 이는 곧 오케스트라의 예술적 품질이 지휘자의 직위에 기반을 둔 합법적 권력이 아니라 전문가적 권력과 준거권력에 의존적임을 시사한다. APO의 지휘는 희생과 봉사를 몸소 실천하고 어떤 단원보다 오랜 오케스트라 경험과 연주 경력을 지닌 단장과 단원 중에서 가장 악보(스코어)를 잘 읽고 해석할 수 있는 학생이 분담함으로써 이런 의미를 살리려고 했다.

시, 주목해야 할 중요 요소들을 확인한 결과, 명확한 목표의 내면화, 계율(봉사/희생), 공동체 의식, 자긍심(자기효능), 고객지향성, 리더십과 책임의 공유 같은 전략적 노력들이 성공적 조직개발에 기여한 것으로 보여 진다. 그리고 성공적 개발을 보여 주는 지표로서 단원들이 즐거운 마음으로 공식 활동에 참여하고 단 생활에 대한 만족도가 높다는 것, 매년 정기연주회를 통해 단원들이 (성취에 따른) 기쁨을 나누고 관객들이 환호하는 것, APO의 존재와 활동에 대해 학교 당국과 동문들이 보이는 관심과 자부심, 그리고 대학 전문 언론매체와 중앙일간지에 게재된 소식 등을 들 수 있다. 비록 변수들 간의 체계적 검증은 아니지만, 상기에서 논의된 APO의 목표, 전략적 활동, 그리고 성과 간의 관계를 도식으로 요약하면 다음과 같다.



IV. 협연조직의 예술적 은유와 이론적·실천적 함의

APO는 비록 평범한 아마추어 오케스트라이지만, 협연조직의 본질적 특성을 그대로 지니고 있고 공공조직의 발전 및 혁신에 기여할 만한 몇 가지 새로운 시각을 제공한다. 한 편으로는 고객 및 능력중심주의, 피드백 채널 등 조직성과의 제고나 직무설계에 필요한 실행개념의 필요성을 환기시키고, 다른 한 편으로는 기획(목표 설정) 없는 조직적 활동, 자발적 협력과 참여, 업무를 통한 내재적 동기부여, 일에 대한 열정과 에너지, 최소한의 지휘와 리더십 공유 등 차별적 시각으로 접근할 만한 아이디어를 제공한다. 그리고 이론 및 실천적 차원에서 다음과 같은 몇 가지 주목할 만한 예술적 은

유를 담고 있다.

1. 역설적 구조의 공존

Drucker가 지적했듯이, 오케스트라는 (계층의 단순화로 인해) 외형상으로는 분명 수평적 조직이다. 그러나 오케스트라는 결코 민주적이거나 자율적 조직이 아니다. 오히려 두 개의 상반된(역설적) 구조(행태)가 -- 즉 집권과 분권-- 공존하는 이중구조 조직이다. 단원들은 전문가로서 지휘자와 직접 소통하고 자율적으로 행동한다. 하지만 철저하게 지휘자가 설정한 통제 범위 안에서만 자율적이다. 이는 Muti나 Strauss 같은 지휘자 뿐 아니라 Karajan, Kleiber, Bernstein 같은 지휘자의 경우도 마찬가지이다. 지휘자들은 스스로 곡(악보)을 해석하기도 하고 단원들에게 해석을 주문하기도 하나, 궁극적으로는 자신들의 마음에 맞는 방향으로 해석을 유도한다.

이런 이중 구조는 가상공간에서 네트워크로 연결되는 가상조직이나 협력적 행위에 가치를 부여(보상)하는 참여적 분권화(participative centralization)와 유사하다. 납작한(flat) 모습의 가상조직은 네트워크 중심(최고관리층)에서 관리와 조정이 이루어지고 주변에서 분화된 과업이 실제로 수행되는 '중심-주변형' 구조를 띄거나, 조직목적의 달성을 위해 분화된 구성요소들이 정보를 공유하고 통신을 통해 업무를 처리하는 '덩어리 조직'으로 존재한다. 그 결과 가상조직에서는 조직구성원 개개인에게 업무와 관련된 권한이 위임되지만(분권화), ICT 기반의 정보시스템을 통해 통제권이 집중되는 '집권적 분권화'(centralized decentralization) 또는 '분권적 집권화'(decentralized centralization)가 나타난다. 참여적 분권화도 유사한 모습을 띤다. 참여적 분권화는 업무가 팀으로 조직화되고, 구성원들이 점차 여러 팀에 소속되어 봉사함으로써 나타나는 새로운 권리구조인데, 매트릭스 조직처럼 영향력 행사의 범위가 중복되는 것이 특징이다(Adler, Heckscher and Prusak, 2011).

가상조직과 참여적 분권화는 모두 전통적 조직설계를 지양하고, 새로운 환경에 적응하려는 미래형 조직의 모습들이다. 이런 점에서 협연조직은 예술적 은유를 통해 미래조직을 위한 하나의 대안적 형태를 상징적으로 보여 준다 하겠다. 그리고 이런 모습은 포스트모던 시대에 걸맞은 조직유형으로서 구조적 당위성은 물론 철학적으로도 논리적 지지를 얻는다. '다름'을 인정하고 '통합'이 아닌 '조화'를 지향하는 포스트모더니즘처럼 협연조직의 통합적 특질은 역설과 모순을 인정하면서 하나가 되는 것임을 시

사한다. “있는 그대로 놓아 두어라”는 말처럼, 구성원들이 자체의 고유한(때로는 모순된) 속성을 그대로 유지하면서, 서로에 대한 신뢰와 존중 속에 집단처럼 뭉치는 것이 하나 된 협연조직의 모습이다.

2. 오케스트라에서 재즈밴드로?

지금까지 우리는 오케스트라를 중심으로 협연조직의 특징을 살펴보았다. 그런데 협연조직에는 오케스트라를 넘어 보다 이상적 협연을 보여주는 조직, 즉 재즈 밴드가 있다. 오케스트라를 포함한 모든 협연조직은 연주자들의 자율, 상호교감, 협력(참여)을 중시하나, 재즈 밴드는 여기에 더 해 임기응변의 즉흥성과 단순한 해석을 넘는 독창성을 요구한다. 한 마디로, 오케스트라가 참여, 협력, 조화, 역설의 공존 등에 관한 예술적 은유를 담고 있다면, 재즈밴드는 창의성과 유연성에 관한 예술적 은유를 더 하는 것이다.

재즈 연주는 몇 가지 특징을 지니고 있다. 우선, 연주자들이 매우 추상적이거나 최소한의 기준(즉, 허술한 악보)만을 갖고 연주를 한다. 악기(파트)에 따라 다소 가변적이지만, 대부분의 악보는 구체적 음정이나 음표가 아닌 ‘코드’로 이루어지고, 때로는 아예 악보가 없이 연주되기도 한다(예: jam session). 이것이 전적으로 악보(규칙, 기준)에 의존하는 오케스트라와 다른 점이다. 둘째, 재즈의 핵심은 즉흥연주에 있다. 재즈 연주자들은 상황이나 동료 연주자들과 호흡을 맞춰 (코드 진행에 따라) 즉흥적으로 연주를 한다. 그리고 때로는 연주자들 간 마디 수의 제한 없이 trade(솔로 중에 즉흥연주를 주고받음)를 하기도 한다. 이런 점에서 재즈 연주는 사실상 어떤 연주자와도 조화가 가능하다. 셋째, 규모가 작은 재즈밴드에서는 별도의 ‘지휘자(리더) 없이’, 모든 구성원들이 하나가 되어 (또는 ‘모두’가 리더가 되어) 하모니를 창출한다. 이것이 바로 재즈밴드를 최상의 협연조직으로 존재케 하는 결정적 요소이다. 지휘와 계층 ‘없는’ 조직은 ‘최소한’의 계층과 지휘를 지닌 조직을 훌쩍 넘어서는 것이다.¹⁴⁾

14) 오케스트라와 재즈밴드의 차이는 종종 ‘클래식’과 ‘재즈’라는 차원에서 비유되기도 한다. 어느 경우에선 양자를 구분 짓는 가장 중요한 요소는 악보(즉흥연주)와 지휘(리더십)이다. 오케스트라가 악보를 중심으로 원곡을 변형 없이 아름답게 재생한다면, 재즈 밴드는 (자체적으로 규정된) 일정한 틀 속에서 악보에 크게 의존하지 않고 자유롭게 음악을 표현한다. 그리고 오케스트라에는 절대적 권한을 지닌 지휘자가 존재하지만, 재즈 밴드(앙상블)에서는 지휘자가 없거나 즉흥연주를 통해 모든 구성원이 리더가 되는 이른바 ‘순환적 리더십’(rotating leadership)이 작동한다. 이런 차이 때문에 클래식과 재즈의 ‘역설적 조화’ 또는

상기한 세 요소 중 최근 조직관리(혁신) 차원에서 가장 많은 관심을 끄는 것은 두 번째 특질인 즉흥연주이다. 즉흥성은 “자발적 방식으로 행동을 이끄는 직관”으로서, 글자 그대로 자발성과 직관을 내용으로 한다(Crossan & Sorrenti, 2001: 29). 이런 두 가지 요소에 근거한 ‘조직 즉흥연주’(OI: organizational improvisation)는 오늘날처럼 급변하는 환경에 신속히 대응해야 할 조직에게 반드시 필요한 역량이고,¹⁵⁾ 생산혁신, 팀 작업, 조직갱신 같은 주제에 중요한 예술적 은유를 제공한다.¹⁶⁾

기업에서 OI가 관심을 끄는 이유는 세계화, 무역자유화, 그리고 ICT의 진보로 나타나는 상호연계성 증가가 장기기회를 순간적으로 쓸모없게 만들고, 조직으로 하여금 끊임없이 진화하는 환경에 민첩하고도 창의적으로 대응토록 강요하기 때문이다(D' Aveni 1994; Hamel and Breen 2007). 이런 즉흥적 행동에 대한 요구는 환경이 이질적 경험, 속도, 풍부한 기회, 높은 예측불가능성 등을 수반할 때 더욱 두드러진다(Bingham and Eisenhardt 2011, 2014). 이런 현실을 반영하듯, 일부 다국적 기업은 변화하는 환경에 즉흥적으로 적응하려는 의지와 능력을 보여주기 위해 스스로를 ‘심포니 오케스트라’가 아닌 ‘재즈밴드’라 칭하기도 한다(Steinbock, 2010: 107).

기업처럼 불확실하고 급변하는 경쟁적 환경에서 생존해야 할 조직과 정치적 환경과 독점적 위치에서 작동하는 공공조직은 환경에 대한 인식 및 대응이 근본적으로 다르다. 우선 공공조직은 환경변화에 둔감하다. 그래서 재즈연주나 OI에 대해서는 일단 무관심하다. 하지만, 신공공관리론(NPM)이 한 시대를 풍미하며 기업가적 정부를 주된 했듯이, OI에 대한 기업적 접근이 공공부문에서도 거론될 수 있다. 여기서 공공조직이 지닌 법적·제도적 제약을 떠나, 우선 즉흥연주의 본질을 올바르게 이해해야 한다. 특히, 즉흥연주를 하려면 일정한 조건이 충족되어야 함을 직시해야 한다. 즉흥적 아이디어

‘역동적 균형’이 필요하고, 업무의 특성이나 절차에 따라 양자를 적절히 혼합·활용해야 한다는 주장이 제기되기도 한다(김호·마이클 골드, 2017; 허연, 2013). 예컨대, 조직 매뉴얼이나 절차에 따라 업무가 진행되는 상황에서는 클래식 방식을 사용하고, 불확실하고 예측 불가능한 업무과정에서는 재즈의 즉흥방식을 활용하자는 것이다.

15) Hadida, Tarvainen and Rose(2015: 440)는 OI에 관한 기존 연구들을 분석하고 OI를 “예기치 않은 장애나 활동변화에 대응하여 조직이나 구성원들에 의해 펼쳐지는 방해받지 않는 행동”이라 정의한다. 이런 정의는 OI가 조직(구성원)의 즉각적, 자발적, 직관적, 임시적 행동을 필수요건으로 하고, 행동하기 ‘전’이 아닌 행동하는 ‘동안’ 결정됨을 의미한다.

16) 지난 20여 년 동안 조직적 즉흥연주에 대한 학문적 관심이 증가하고 하나의 연구 분야로서 점차 인정을 받고 있으나, 여전히 연구의 누적성이 낮고 대부분 단일 은유(특히 재즈나 다소 덜 즉흥적인 극장)에 국한되어 있다(Hadida, Tarvainen and Rose, 2015; Belitski and Herzig, 2018).

를 창출하고 신속히 실행에 옮기려면 “전문적이고 정형화된 지식의 습득, 내재적 동기 부여, 실험적 조직문화 등이 갖춰져 있어야” 한다(배성주, 2013: 39). 만약 이런 조건이 충족되지 못하면, 즉흥연주는 사실상 불가능하다. 그럼에도 불구하고 (기업가적 정부 처럼) OI 도입이 추진된다면, 이는 더 이상 음악(재즈)이 아닌 ‘소음’(noise)만을 초래할 뿐이다. 재즈 연주자들은 지속적인 반복 훈련과 새로운 가능성의 모색을 통해 끊임없이 연주 및 사회적 기술을 습득해 나간다. 공공조직은 물론 기업에서조차 과연 이처럼 고도의 전문가적 자질을 갖추기 위한 자기개발이 가능한지, 그리고 순환적 리더십을 발휘할 정도로 ‘모든’ 구성원의 연주(업무) 역량과 상호커뮤니케이션 기술이 갖춰질 수 있을지 의문이다.

요컨대, 공공조직은 개인적·조직적 역량은 물론 구조나 제도적(법적) 여건에서 기업과 크게 다르고, 이 때문에 즉흥 연주나 지휘 없는 (또는 순환적 지휘) 연주는 사실상 불가능해 보인다. 이런 점에서 적어도 당분간 공공조직은 검증되지 않은 행위로 인해 실패를 유발할 가능성 높은 즉흥연주보다, 체제의 안정과 점진적 발전에 기여하는 오케스트라의 협력적 행위와 조화 그리고 이를 통한 시너지 창출에 관심을 갖는 것이 바람직하다. 그리고 기업처럼 재즈의 즉흥성이나 이와 관련된 예술적 은유들을 직접 도입하기보다는 창조적 활동을 위한 예술적 은유나 예술적 제작방식의 문제해결 과정에 초점을 두고, 점진적으로 예술적 은유의 활용 영역을 넓혀 가는 지혜가 필요하다.

3. 고전과 새로움이 만나는 진화과정으로서 조직개발

조직개발에서 ‘묘약’이란 없다. 조직이 지닌 다양성과 존재론적 특성을 감안하면 그렇게 되어서도 안 될 것이다. 다양한 조직개발 사례를 공유하고, 대상조직이 처한 상황을 반추하면서 대상조직에 적합한 모형이나 접근법을 탐색해 가는 실험적 자세가 필요하다. 협연조직의 경험적 사례는 이런 필요성을 보여 주고, 특히 조직개발이 오래된 것과 새로운 것이 만나는 진화의 과정임을 은유적으로 보여 준다.¹⁷⁾

17) 이런 역설적 모습은 조직개발을 둘러싼 ‘이상’과 ‘현실’의 갈등 구조에서도 발견된다. 전통적으로 조직개발은 (구조나 절차보다) 사람 중심의 추구해서 실효성이 떨어지고, 특히 지속가능성이란 과제를 남긴다. 이런 현상은 조직개발 시 성과에 대한 현실적 기대, 특히 조직구성원들에 대한 현실적 기대가 필요함을 시사한다. 오늘날 조직의 대표적 개발사례인 Team의 경우, 조직구성원들의 95%가 기능상 중요성을 (즉, ‘중요한 기능을 수행’) 인정하면서도, 정작 ‘구성원이 되기를 원하는’ 사람은 25%에 불과하다는 경험적 조사결과를 주목해야 한다(www.prnewswire, June 9, 2013). 혹자는 이런 현상이 나타난 이유의 하나로 서구의

이칼로 칼비니(2008)는 고전을 사람들이 읽고 있는 작품이 아니라 ‘다시’ 읽는 중이라 하는 작품이라 했다. 고전의 가치가 ‘다시’ 읽어 보는 데 있다는 것이다. 예술 분야에서 음악만큼 고전을 자주 접하는 사례도 없다. 다시 듣는 것이 아니라 ‘수없이 다시’ 듣는 것이 클래식 음악이다. 그리고 음악은 고전적 클래식과 현대의 재즈, 그리고 이를 융합하는 퓨전(fusion)에 이르기까지 다양한 장르로 표현되고, 각각 선호하는 대상과 주는 감동이 다르다. 이런 음악의 특징은 조직개발이 다양한 지혜를 통합하거나 여러 갈등적 시각을 균형 있게 수용하고, 새로운 것을 창조하기보다 ‘고전’과 ‘새로움’이 조화를 이루는 과정이어야 함을 시사한다.

조직이론에서 고전이란 Talyor의 과학적 관리론, Weber의 관료제론, 행정관리론 등을 지칭한다. 오늘날 이들은 주로 ‘비현실적’이라는 이유로 비판을 받지만, 고전이라는 점에서 ‘다시’ 음미해 볼 필요가 있다. Taylor는 지금은 거부된 ‘단일의 최선안’(one best way)을 시간-동작연구를 통해 찾으려 했지만, Taylor의 고전(과학적관리론)에서 새롭게 음미할 것은 one best way가 아니라 과학적관리가 이를 ‘발견’하기 위한 ‘진화’ 과정이라는 것이다.

조직개발 차원에서 가치 있는 예술적 과정의 핵심은 “질문을 던지고, 자신과 다른 사람들에게 활력을 불어 넣고, 직관, 일상의 연습과 규율, 체력과 결단력, 표현과 반성을 가지고 일하는 데” 있다(Darso, 2009: 30). 그리고 음악을 비롯한 모든 예술은 전적으로 ‘행하고’(doing) ‘만드는’(making) 것으로서, 창조적 행위에 필요한 방법론이나 지적 기반을 제공한다. 하지만 어느 경우이건 예술적 과정의 창조적 결과물은 어느 날 갑자기 나타나는 것이 아니다. 인고의 노력, 지속적인 반복과 중복, 오류, 그리고 진화를 통해 나타나는 것이다.

APO 사례는 단순하지만 조직개발이 창조가 아닌 진화과정의 산물임을 보여 준다. APO의 발전과정에서 채택된 다양한 실행개념들은 독창적이거나 새로운 것이 아니라, 대부분 그간 조직이론과 예술적 창작 문헌에서 부분적으로 제시되어 온 것들이다. 그리고 처음부터 한꺼번에 도입된 것이 아니고, 시간이 가면서 ‘아마추어’ 협연조직의 특수성에 비추어 선택적으로 채택된 것들이다. 조직개발은 이처럼 (기발한 아이디어

개인주의 문화를 거론하고, 동양의 집단주의 문화에서는 팀이 잘 작동할 것임을 암시하기도 한다. 하지만, 동양에는 매우 강한 수직적 위계 문화가 존재하고, 서구와는 달리 대인 간 호칭에서도 차이가 있음을 유의해야 한다. 한 마디로, 팀은 대표적 조직개발 사례임에도 불구하고 동서양을 막론하고 대다수의 조직구성원들에게 부담으로 다가가고 있고, 이로 인해 실질적 운영이나 실효성에 대해 의문을 갖게 한다.

의 모색이 아니라) 과거의 것들이 새로운 것과 만나 조화를 이루어 가는 진화의 과정이다. 특히, 대상 조직에 대한 정확한 이해, 철저한 자기성찰, 끊임없는 역량강화 노력을 바탕으로 점진적(실험적) 변화가 이루어지는 과정이다.

V. 요약 및 결론

이 논문은 많은 ‘협업조직’이 아마추어 오케스트라 수준임을 가정하고 출발했다. 조직이 다양한 수준의 ‘전문적 역량’과 ‘동기’(태도, 사고, 열정)를 지닌 사람들로 구성되어 있음을 가정한 것이다. 그리고 이런 특징 때문에 아마추어 오케스트라와 프로 오케스트라가 구조적으로 다르고, 재즈의 경우는 일정 수준의 역량이 전제되지 않으면 협연 자체가 불가능하다고 했다. 공공조직은 아마추어 협연조직과 프로 협연조직의 중간적 형태로서, 지휘와 악보의 형태 그리고 이들에 대한 의존도에 비추어 볼 때 아마추어 협연조직에 훨씬 더 가까울 것으로 판단된다. <표 1>은 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 아마추어 오케스트라, 프로 오케스트라, 그리고 재즈밴드의 차이점을 요약해 놓은 것이다.

〈표 1〉 협연조직의 유형별 차이점

	아마추어 오케스트라 (APO)	프로 오케스트라	재즈밴드
추구하는 가치	협력, 참여, 시너지, 역설의 공존		새로운 아이디어 창출 (창의성/유연성)
지휘(리더십)	리더십의 공유	독재적 ~ 자유방임적	지휘 부재, 또는 순환적 리더십
악보(규칙)	원곡을 그대로 재현	(지휘자의 통제아래) 해석을 통한 원곡의 재현	단순한 악보, 또는 악보 없는 연주
구성원의 전문적 역량	다양, 평균적으로 중간 수준	균등, 매우 높은 수준	균등, 매우 높은 수준
구성원의 태도 (열정, 에너지)	다양, 열정적	열정적 ~ 매우 열정적	매우 열정적
피드백	주로 개인적 피드백	개인 및 집단적 피드백	집단 및 즉각적 피드백
일하는 방식	계획과 실행	계획과 실행 가끔 목표 없는 실행	합의된 틀(규칙) 내에서 즉흥연주
예술적 은유의 적용 대상	공공조직	공공조직, 기업	기업

협연조직의 유형별 차이는 조직이 자체 수준에 맞춰 조직개발 계획을 세우고 실행에 옮겨야 함을 시사한다. 조직이 아마추어 오케스트라 수준인지, 프로 오케스트라 수준인지, 아니면 재즈 밴드 수준인지를 평가하고, 조직 특성에 맞는 협업목표, 실행개념, 리더십 유형 등을 선택해야 한다. 만약, 조직개발 대상조직의 역량이 아마추어 오케스트라를 명확히 넘어선다면, 이 논문에서 제시된 협연조직의 예술적 은유는 일부 수정되어야 한다. 즉, 대상조직이 프로 오케스트라나 재즈밴드의 속성을 지닌다면, 보다 높은 수준의 협력, 상상블, 즉흥적 활동에 관한 예술적 은유를 찾아야 할 것이다.¹⁸⁾

약 2,000여 년 전, Plato는 인류사회에서 진(the truth), 선(the good), 미(the beautiful)라는 세 개의 커다란 요소(The Big Three)를 소개했다. 이들은 인간 삶을 구성하는 기본 요소로서 적어도 Renaissance 시대까지는 일정 수준 통합된 모습으로 존재했다. 하지만 Big Three는 Renaissance 이후 이성과 논리가 예술과 윤리를 지배하는 계몽시대에 접어들면서 분리되기 시작했고, 조직관리가 '과학'이 되던 2차 산업혁명 시기에 실질적으로 분리되었다(Wilber, 2017; Darso, 2009). 이 시기에는 순전히 객관적 사유(the truth)만 인정되었고, 선이나 미는 간과되었으며, 능률과 생산성을 핵심가치로 추구하는 기계(조직)가 인류사회를 지배했다. 이런 변화는 서구에 많은 부를 가져다주었지만, 다른 한편으로는 인류의 고질적 병폐인 분열감을 초래했고, 아름다움을 상실한 피폐한 인간의 모습을 창조했다.

이제 새천년시대에는 분리되었던 Big Three가 통합되고 인간의 경험이 아름답고, 조화롭고, 의미 있는 것으로 느낄 수 있는 '전체'로 동화되어야 한다. 20세 후반, 이미 행정학 분야에서는 '혁신'과 '윤리'가 핵심 주제로 떠올랐다. 그리고 21세기에 접어들면서부터는 예술과 조직을 접목하려는 실천적 움직임이 기업을 중심으로 확산되기 시작했다. 20세기를 풍미했던 합리적, 논리적, 과학적 사고만으로는 21세기에 인간이 직면하는 문제에 대한 해답을 찾을 수 없게 되었기 때문이다.

18) 이는 협연조직 은유 자체의 한계가 아니라, 글자 그대로 오케스트라의 예술적 은유와 재즈 밴드의 예술적 은유가 다를 수 있음을 지적하는 것이다. 주지하듯이 모든 은유에는 자체적 한계가 있다. 협연조직의 경우, 아마도 가장 명백한 한계 중 하나는 조직화(organizing)와 협연(musical collaboration)이 근본적으로 다르다는 것일 수 있다. 그리고 재즈 메타포의 한계로서 엘리티즘이나 여성차별주의(feminism)가 거론된 것처럼 협연조직의 유형별 특성에 따른 한계도 거론될 수 있다(cf. Hatch & Weick, 1998). 이 논문은 이런 예술적 은유의 한계를 찾는 데 초점을 두는 것이 아니다. 이 논문이 강조하는 것은 협연조직이 새로운 은유를 통해 '집단적 협력행위'에 대한 '보다 넓은' 통찰력을 제공한다는 것이고, 이런 통찰력은 서로 다른 유형의 협연조직으로부터 다양한 모습으로 나타날 수 있다는 것이다.

이런 역사적 전환기에서, 조직(리더)은 구성원들이 누구인지, 그들이 무엇을 할 수 있는지, 그들의 잠재력이 무엇인지, 그리고 그들이 얼마나 창의적인지를 알아야 한다. 그래야 21세기에 걸맞은 관리전략(리더십)을 구사할 수 있다. 예술조직의 대표적 사례인 협연조직은 이런 시대적 요구에 부응하는 조직적 노력에 필요한 의미 있는 시각을 제공해 준다. 과거에 과학이 조직의 협업을 위한 실천적 이론을 제공했다면, 이제는 예술이 창조적 활동을 위한 새로운 아이디어를 제공해야 할 때이다. 이런 변화는 과학과 예술을 균형 있게 활용하면서 조직개발에 접근하고, 이를 통해 조직의 성과를 극대화할 것을 촉구하고 있다.

참고문헌

- 김호, 마이클 골드. (2017). 믿고 맡기며, 격려하고 잘 듣고 ... 재즈 앙상블서 배우는 '리더십'. 「DBR」 No. 232: 124-129.
- 김호섭·김판석·유홍림·김대건. (2011). 「행정과 조직행태」. 대영문화사.
- 배성주. (2013). 혁신? 재즈의 즉흥연주에 답이 있다. 「DBR」 No. 121: 38-41.
- 이탈로 칼비노. 이소연 옮김. (2008). 「왜 고전을 읽는가」. 민음사.
- 서희태. (2014). 「오케스트라처럼 경영하라」. 글로벌 콘텐츠.
- 윤홍식. (2016). 「노자, 무위경영의 지혜」. 봉황동래.
- 툴스토이. 이철 옮김. (2017). 「예술이란 무엇인가」. 범우사.
- 허연. (2013). 준비된 즉흥연주, 재즈의 역동성을 배우자. 「DBR」 No. 127: 98-100.
- Adler, P., Hechscher, C. & Prusak, L. (2011). Building a Collaborative Enterprise: Four Keys to Creating a Culture of Trust and Teamwork. *Harvard Business Review*, 89(7-8): 95-101.
- Austin, R. and Davin, L. (2003). *Artful Making: What Mangers Need to Know About How Artists Work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Belitski, M and Herzig, M. (2018). The Jam Session Model for Group Creativity and Innovative Technology. *Journal of Technology Transfer*, 43(2): 506-521.
- Bennis, W. G. (1996). *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Boerner, S., and Gebert, D. (2012). Fostering Artistic Ensemble Performance. Exploring the Role of Transformational Leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(3): 347-65.

- Boerner, S. and von Streit, C. (2007). Promoting Orchestral Performance: The Interplay between Musicians' Mood and a Conductor's Leadership Style. *Psychology of Music*, 13(1): 135-46.
- Crossan, M. M. & Sorrenti, M. (2001). Making Sense of Improvisation. In Miguel Pina E. Cunha, Miguel Pina E. Cunha, & Ken Kamoche (eds.). *Organizational Improvisation*. London: Routledge.
- Darso, L. (2009). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-In-Business*. Denmark: Narayana Press.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (1999). *Leadership for Change: Case Studies in American Local Government*. Arlington, VA: The PridewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2016). *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 45-54.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hadida, A., Tarvainen, W. and Rose, J. (2015). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17: 437-459.
- Hamel, G. and Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hatch, M., and Weick, K. E. (1998). Critical Resistance to the Jazz Metaphor. *Organization Science*, 9: 600-604.
- Krause, D. E. (2015). Four Types of Leadership and Orchestra Quality. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(4): 431-447.
- Langendorfer, F., Hodapp, V., Kreutz, G. and Bongard, S. (2006). Personality and Performance Anxiety among Professional Orchestra Musicians. *Journal of Individual Differences* 27(3): 162-71.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., and Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations* 52:969-87.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York. McGraw-Hill.

- Mirvis, P. H. (1998). Practice Improvisation. *Organization Science*, 9(5): 586-592.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Saavedra, R., Earley, P. C. and Dyne, L. V. (1993). Complex Inter-Dependence in Task-Performing Groups. *Journal of Applied Behavioral Psychology*, 78: 61-72.
- Schreyogg, G. and Sydow, J. (2010). Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21: 1251-1262.
- Steinbock, D. (2010). *Winning Across Global Markets: How Nokia Creates Strategic Advantage in A Fast-Changing World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (2014, [1911]). *The Principles of Scientific Management*. New Yorks: Harper and Brothers.
- Thayer, F. C. (1981). *An End to Hierarchy and Competition: Administration in the Post-Affluent World*. 2nd ed. New York: Franklin Watts.
- Tolstoy, L. (1995, [1897]). *What is Art?* Trans. by Richard Pevear and Larissa Volokhonsky. London: Penguin.
- Wilber, K. (2017). *A Brief History of Everything*. The 20th Anniversary ed. Boulder, CO: Shambhala.
- VanGundy, A. B. and Naiman, L. (2007). *Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improv, Storytelling and Other Arts to Improve Teamwork*. Norman, OK: Pfeiffer.