

‘새미르통신’ | ‘새미르’는 ‘옹화회상’과 ‘미륵’을 뜻하는, 전법성지 ‘신용동’의 ‘신용(新龍)’에 대한 순 우리말 표기이고, ‘통신(通信)’은 초기 교단의 소통을 담당했던 불법연구회 기관지 ‘월말통신’에서 모셔왔습니다.

외부환경에 대한 민감성은 진화의 조건 | 원불교정책연구소 환경분석분과에서는 출가교역자의 사회 흐름과 교단 파악에 도움을 드리고자 ‘새미르통신’을 발행합니다. 본지는 시대정신을 반영하는 중범위의 시사적 주제들로 구성되며, 1~2개월 주기로 교화단보와 함께 배포될 예정입니다. 궁금하신 내용이나 건의사항이 있으신 분들은 연구소로 알려주시기 바랍니다.

학습조직론의 이해와 교단적 활용

기술을 배우는 사람은 그 스승에게 기술의 감정을 받아야 할 것이요, 도학을 배우는 사람은 그 스승에게 시비의 감정을 받아야 하니, 기술을 배우는 사람이 기술의 감정을 받지 아니하면 그 기술은 줄 맞은 기술이 되지 못할 것이요, 도학을 배우는 사람이 시비의 감정을 받지 아니하면 그 공부는 요령 있는 공부가 되지 못하리라 …」 「대종경」 제3수행품 49장 중에서

스승과 제자의 정의(情誼)가 부자(父子)같이 무간하여야 가르치고 배우는 데에 막힘이 없고, 동지 사이의 정의가 형제 같이 친밀하여야 충고와 권장을 주자하지 아니하니, 그러한 뒤에야 윤기(倫氣)가 바로 통하고 심법(心法)이 서로 건네어서 공부와 사업하는데에 일단의 힘을 이루게 되나니라. 「대종경」 제13교단품 1장

다른 사람을 바루고자 하거든 먼저 나를 바루고, 다른 사람을 가르치고자 하거든 먼저 내가 배우고, 다른 사람의 은혜를 받고자 하거든 먼저 내가 은혜를 베풀라. 그러면, 나의 구하는 바를 다 이루는 동시에 자타가 고루 화합을 얻으리라. 「대종경」 제11 요훈품 14장

머리를 숙이고 배우는 것은 한 때의 부끄러움이나 뭔지 아니하고 모르는 것은 일생의 부끄러움이다. 「선외록」 제19요언법훈장 22절

선원에서 대중이 모이어 공부에 대한 의견을 교환하는 것은, 그에 따라 혜두가 고루 발달되어 과한 힘을 들이지 아니하여도 능히 큰 지견을 얻을 수 있게 하자는 것이라.

「대종경」 제2교의품 21장 중에서

선진적 교단조직을 구축하기 위해서는 무엇보다도 조직문화의 혁신이 이루어져야 합니다. 위의 법문들에서는 바람직한 조직문화를 구축하기 위해 공부인이 갖춰야 할 덕목들을 제시해 주고 계십니다. 잘 배우고 잘 가르치는 사람이 되자는 법문 말씀을 조직연구가들은 ‘학습조직론’ 이라는 이론을 통해 구체화해 왔습니다. 〈새미르통신〉 8호에서는 새해를 맞이하며 교단조직의 일신을 기대하는 뜻에서 가장 보편적 조직혁신론 중 하나인 ‘학습조직론’을 검토하고 그 수용방안에 대해 고민해 보았습니다. 교단조직의 발전에 도움이 될 수 있는 출가교역자 여러분들의 충언과 실천을 기대하겠습니다.

학습조직론이 주목받는 이유

■ 지식정보화 흐름 :

학습조직의 필요성은 기본적으로 사회의 지식 중심화 경향과 연결되어 있음. 이는 경쟁력의 원천이 '유형자산에서 무형자산'으로 바뀌고 있음을 의미함. 정보화 사회에서는 물질적 자산보다도 지식, 정보력, 창의력, 열정 등과 같은 무형자산이 중요해짐. 따라서 선진 조직들은 지식자원을 체계적으로 축적하고, 이를 조직 전체에 확산시킴으로써 구성원의 직무능력과 기술 그리고 문제해결 역량을 증진시키기 위해 노력함.

■ 역량 구축능력 요구 :

외부환경의 불확실성이 급속도로 증가함에 따라 기존에 획득해 놓은 고정적 역량보다도 '혁신풍토나 학습능력' 같이 상시적으로 비교 우위를 구축할 수 있는 '적응적 역량'이 조직 사활에 중요한 요소로 등장하고 있음. 기성조직은 위기상황에 처하여 반복 학습된 행동을 본능적으로 드러내는 경우가 많은데 이는 근본적 자기변화를 불가능하게 만드는 요인이다.

■ '지속 혁신'의 필요 :

일회적 혁신은 성공함정의 문제점을 유발함. 성공적인 한 번의 학습이 새로운 학습을 방해한다는 사실은 수많은 조직 부실화 사례에서 드러나고 있음. 성공 행위에 대한 단발적 학습은 지속 혁신을 숙명으로 하는 조직 생리에 비추어 볼 때 바람직하지 않음. 따라서 조직은 자기파괴적 혁신을 습관화, 일상화시켜야 하고, 조직원은 학습과 변화를 즐기는 '학습인(Learncholic, Learning Mania)'이 되어야 함.

■ 인간 변화의 자율성 강조 :

조직변화에 있어서 변화추진자에 의해 일방적으로 끌려가는 타율적 변화는 독재적이고 비윤리적임. 효율적 혁신은 변화 당사자의 주체성이 확보되고, 변화로 인해 구성원 자신에게도 편익이 창출될 수 있는 인간의식 및 행동변화의 방법론에 기초해야 함. '학습조직의 학습과정'은 참여자의 동의 없이 강제로, 또는 무의식적으로 전개되기 힘들기 때문에 인간 변화의 윤리적 조건을 충족시킬 수 있음.

▶ 학습조직론은 조직을 정보처리 체계로만 보는 경향이 있어 현실 조직의 다차원적인 역동성을 놓치기 쉬운 한계가 있음. 또한, 학습의 성격이 기존 인지와 배치되는 신지식의 창출을 포함하기 때문에 조직의 혼란과 정체성 위기를 유발할 가능성도 있음. 그럼에도 불구하고 학습조직론은 환경에 적극적으로 대응하는 효과적 방법이자 인간중심적 조직윤리라는 강점이 있어 교단조직 혁신과제로 검토해 볼 가치가 있음.

||. 학습조직이란 무엇일까?

■ 지식창출이란

객관적인 정보뿐 아니라 비가시적이고 주관적인 조직구성원의 통찰력과 사고력이 관련되는 통합적 지적 활동임. 지식은 전문 연구집단의 체계적이고 집중적인 연구개발 노력의 결과이기도 하지만, **모든 조직 구성원의 일상적인 업무활동과 성찰활동의 결과이기도 함.**

즉, 지식창출은 조직구성원 모두가 자기의 업무활동에서 문제제기를 하고 보다 나은 개선을 위해 능동적으로 노력하는 과정에서 이루어지는 것임. 학습조직이 ‘학습’이라는 단어의 이미지 때문에 마치 ‘교육시키고 공부하는 조직’인 것처럼 오해받는 경우가 종종 있지만 조직이론에서 말하는 **학습조직이란 오히려 전 구성원의 지혜를 통합하여 새로운 지식을 창출하고 활용하는 실천적 조직, 창조적 조직**을 뜻함.

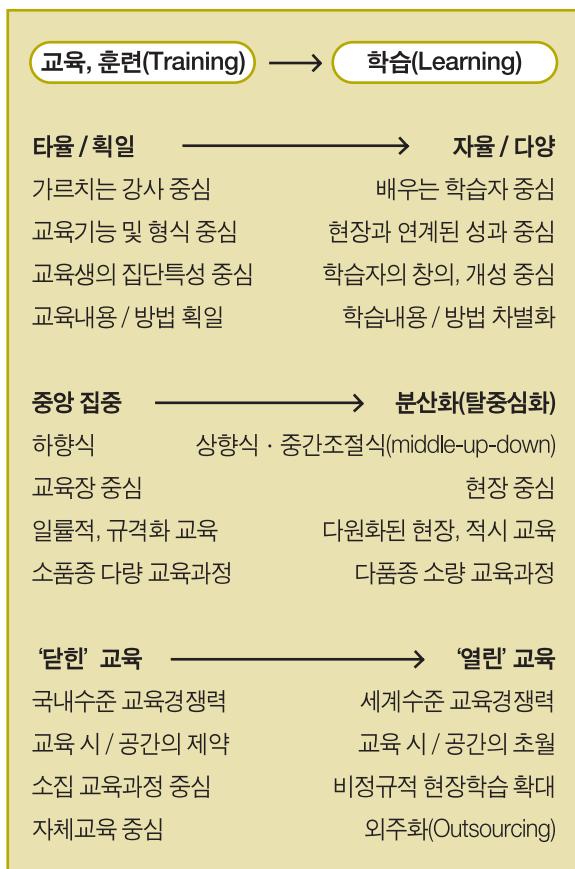
■ 학습조직에 대한 학자들의 다양한 개념 정의

- ① 조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포용력 있는 사고능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직
- ② 지속적으로 조직이 그 자신을 변형시키면서 조직 내의 모든 구성원들의 학습과 개인적 발전을 촉진시키는 조직
- ③ 사람들에게 권한과 능력을 부여하고, 조직생활의 질과 조직성과를 통합시키며, 학습을 위한 여유를 찾고, 협력과 이익 공유를 조장하고, 질의 및 연구를 촉진시키며, 지속적인 학습기회들을 창출하는 조직
- ④ 조직 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직
- ⑤ 늘 새로운 학습을 일상적으로 되풀이함으로써 위기상황이든 아니든 관계없이 자기변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에까지 이른 조직

▶ 이상을 종합해 보면, 학습조직이란 조직의 구성원들에게 주체성과 연대감을 부여하여 스스로의 자각에 의해 **조직 내 외의 지식을 창출 · 이전**하고, 이를 일상적 직무활동에 적용하여 **지속적으로 배우고 변화하는 조직문화를 구축**함으로써 급변하는 외부환경에 적극적으로 대처할 수 있는 조직이라 할 수 있음.

III. 학습조직화는 어떻게 이루어지는가

■ 조직교육 패러다임 전환



■ 이러한 패러다임의 전환은 조직을 효과적으로 **학습조직화**하는 데 필수적인 **요소**로서 미래형 조직에서는 반드시 도입해야 할 신사고임. 새로운 조직학습 패러다임이 추구하는 변화의 방향은 다음의 네 가지로 요약할 수 있음.

① **스스로 의욕을 가지고 끊임없이 학습하는 '학습인' 양성을 위한 자율화.** 집합, 합숙 교육 중심으로 전개되는 기존의

조직교육은 타율적이고 반강제성을 띠는 공식적 과정중심의 주입식 교육시스템이었음. 그러나 향후 조직교육은 임직원 **스스로** 자신에게 필요한 정보와 지식을 다양한 정보채널을 통해 습득하는 지적 창의력 조장의 자율적 학습체제로 전환됨.

② **새로운 질서를 찾아내기 위해 부단히 노력하는 '창조인' 양성을 위한 현장화.** 조직교육의 자율화는 교육의 탈중심화를 가속시켜 현장학습을 촉진시킬 것임. 폭발적으로 증가하는 지식을 교육과정화시켜서 일정한 장소와 시기에 중앙집중적으로 전달하는 교육형태로 감당할 수 없기 때문에 **분권적 네트워크형 조직 및 운영방식**에 부응하는 현장중심 교육이 떠오르게 됨.

③ **인간미, 도덕성을 갖추고 타인과 협조할 줄 아는 '사회인' 양성을 위한 연계화.** 조직교육의 현장화는 조직원들 사이의 신뢰를 바탕으로 이루어질 수 있음. 지식정보의 교류와 학습의 상대로서 서로에 대한 존중과 배려가 없다면 집단적 지혜의 산출은 불가능함. 특히 비공식화된 지식의 교류는 대부분의 경우 관습이나 문화적 형태를 띠기 때문에 자연스러운 인간관계가 전제되어야 함.

④ **세계시민으로서 사고와 행동을 할 줄 아는 '세계인' 양성을 위한 세계화.** 교육의 세계화는 교육의 첨단화를 통해 구현된 네트워크 학습, 온라인 학습 시스템 등과 같은 다양한 학습정보 인프리를 활용하여 전 세계인들과 자유자재로 정보를 주고받으며 상호학습을 할 수 있는 국제적 인물 양성에 목적이 있음.

■ 지식경영의 대가 이쿠지로 노나카(Ikujiro Nonaka)는 조직 내의 지식의 변환 과정을 다음의 4단계로 정리했음.



* 암묵지(暗默知) : 직관이나 경험을 통해 습득된 공식화되지 않은 지식.

* 형식지(形式知) : 개념화 과정을 거쳐 명시적인 언어로 표현된 이론적 지식.

- ① 공유화 : 한 사람의 묵시적 지식이 다른 사람의 묵시적 지식으로 변환되는 과정
- ② 표출화 : 개인이나 집단의 묵시적 지식이 공유되고 통합되어 새로운 명시적 지식이 만들어지는 과정
- ③ 연결화 : 각기 다른 명시적 지식들이 분류, 가공, 조합, 편집되어 새로운 시스템적 지식으로 체계화되는 과정
- ④ 내면화 : 글이나 문서 형태로 표현된 명시적 지식을 묵시적 지식으로 개인의 머리와 몸속에 체화시키는 과정.

조직의 지식창출은 이러한 4가지 지식변환 과정이 개인으로부터 조직 수준으로 나선형의 소용돌이 형태로 확산되는 반복 과정을 통해 이루어짐. 이와 같이 개인의 지식과 조직의 지식이 상하좌우로 원활하게 소통되는 조직문화를 획득한 조직은 학습조직으로 상승하여 외부환경의 불안정성을 오히려 기회로 삼을 수 있는 역량을 갖추게 됨.

▶ 학습조직 구축을 위한 원칙적 자세

- ① 모든 구성원은 학습자다.
- ▶ 공식적이거나 비공식적인 학습활동을 전개함.
- ② 구성원 상호간에 학습활동이 전개된다.
- ▶ 학습조직에서 창출된 지식과 학습은 개개인의 개별적 지식이나 학습결과 이상의 의미를 갖는 일종의 시너지 효과를 창출함.
- ③ 학습은 변화를 가능케 하는 원동력이다.
- ▶ 학습활동을 지속적으로 전개함에 따라 조직활성화 방안의 터득뿐 아니라 효율적 직무수행 방법도 깨닫게 됨.
- ④ 학습은 지속적으로 전개된다.
- ▶ 지속적인 학습이야말로 학습조직의 가장 중요한 원리임.
- ⑤ 학습활동은 소비나 비용이 아니라 생산을 위한 투자이다.
- ▶ 학습활동은 인력자원개발과 조직의 생산성 향상을 위한 공격적 투자대상임.

‘창조경영’에 대한 오해와 ‘학습조직’적 이해

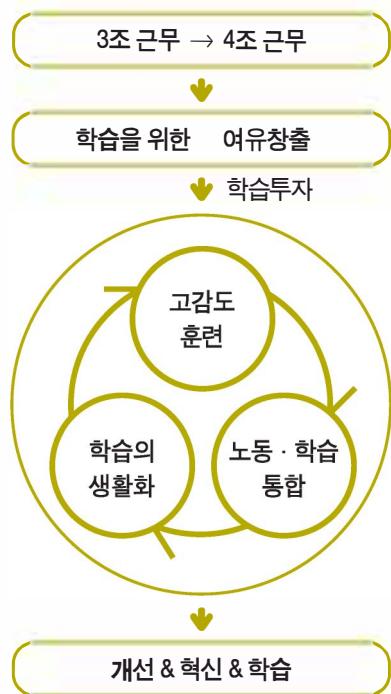
최근 기업에서는 지식정보사회에 걸맞은 경쟁력을 갖추기 위해 가치창조 역량을 중시하는 ‘창조경영’이 최대의 학두가 되고 있다. 하지만 창조성의 발생과 구현에 대한 잘못된 이해로 말미암아 ‘요행’을 바라는 기이한 조직 풍토가 나타나고 있음.

쟁점	‘창조성’에 대한 오해	학습조직적 이해
매커니즘	‘한 명의 천재’가 만들어 낸다	‘협업과 의사소통’이 중요하다
리더십	‘구성원의 자율성’에 맡기면 된다	지도자의 ‘적절한 개입’이 중요하다
산출	어느 순간에 ‘섬광’처럼 나타난다	상호 의견교환 속에서 ‘부상’ 한다
촉진자	성공의 핵심은 ‘아이디어’다	아이디어를 구체화할 인재가 핵심

(삼성경제연구소 〈SERI 경영노트〉 29호 참조)

IV. 학습조직 모범사례

1. 유한 킴벌리의 4조 근무제



■ 유한 킴벌리는 IMF 이후 구조조정 대신 **3조 근무**를 **4조로 늘이고** 여유시간을 만들어 학습 예비조에 직장 내 **평생교육 시스템**을 운용함. 내용 구성은 직무관련 교육은 60% 수준, 교양교육은 40% 수준임.

그 결과 사측은 현장 개선을 통한 품질과 안전성 제고, 생산성 향상과 시장점유율 확대, 우호적 기업 이미지 확보 등의 성과를, 노측은 일자리 보전 및 창출, 재해율 감소와 쾌적한 근무환경, 역량개발에 따른 고용역량 제고, 직무 및 생활만족도 증가의 성과를 얻어 **상생의 기업모형**을 구현했음.

2. 순복음교회의 구역조직

■ 재적 신도 70-80만으로 **세계 최대의 단일교회**로 유명한 **여의도순복음 교회**의 경우 천막교회에서 시작하여 폭발적

인 성장을 거듭하여 지금 상태에 이른 것으로 알려져 있음. 이러한 성공에 대한 여러 가지 분석이 나오고 있지만 조직적 차원에서 보자면 역시 **소그룹 신앙조직인 '구역'**을 빼놓을 수 없음.

■ 이 운동은 사도행전에 나타난 **기독교 초기 공동체의 모습**에 그 뿌리를 두고 있음. 특별한 장소가 아니라 가정에서 매일같이 이루어졌던 소그룹 모임은 초대교회 성장의 기반을 이룬 요소들 가운데 하나임. 초대교회 그리스도인들은 **소그룹의 가정모임들**을 통해 교제를 갖고 성경을 공부하며 모임 때마다 성찬을 드림.

■ 조용기 목사는 **구역조직을 '영원한 부흥의 센터'**로 규정하고, 신자들이 구역을 통해 교제와 믿음의 간증과 부흥을 체험하며 전도사역에 동참할 수 있도록 함. 특히, 1960년대 까지도 교회에서는 한국사회에 깊이 뿌리 내린 남성위주 가부장 중심의 전통에 따라 여성의 지도력을 인정하지 않았지만, 여의도순복음교회에서는 교회 구성원의 다수를 차지하면서도 중요한 보직을 맡기지 않던 **여성들을 과감히 구역장으로** 내세움.

■ **성인 구역** : 순복음교회는 여의도 본성전과 지성전을 포함하여 33개의 대교구로 조직되어 있는데 이러한 대교구 산하에 가장 작은 세포 조직인 **성인구역 수는 27,000 여개에 육박**하고 있음. 각 대교구 아래에는 약 10-15개의 소교구가 있고, 각 소교구에는 약 8-12개의 지역이 있으며, 각 지역은 또 약 5-7개의 구역으로, 그리고 **한 구역은 보통 5-8가정으로** 구성됨. 대교구장과 소교구장은 목회자로 임명되고 **지역장과 구역장은 평신도 중에서 임명됨**. 구역 예배는 매주 한 번씩 교대로 각 구역원들의 집에서 드

립. 이러한 정기적인 구역 예배 외에도 지역 단합 예배, 교구 단합 예배, 대교구별 기도원 성령대망회가 각각 매달 한 번씩 개최되고, 그 외 각 지역의 필요에 따라 예배가 있으며 심방과 특별한 행사들도 모두 구역을 기초로 한 교구별로 이루어지고 있음.

구역 예배 때에 교재로 사용되고 있는 **구역공과는 총7권**으로 구성되어 있는데 **1년에 한 권씩 7년 동안 공부할 수 있는 책**으로 말씀의 해석뿐 아니라 실생활에서의 적용과 실천적인 면을 중요하게 다루고 있음. 1년에 네 번 분기별로 개최되는 지·구역장 세미나에서는 지·구역장들에게 실제적인 도움과 용기를 줄 수 있는 메시지를 증거해 그들의 사명감을 고취시키는 데 역점을 두고 있음. 순복음교회에서는 구역제도에서 **지·구역장들의 역할 수행을 위해 교육과 훈련을 강화하고 있음.**

■ **청년 구역** : 순복음교회 소속 청년선교회는 2~30대 청년들로 구성되어 있는데 여기에는 일반성인 구역과 동일한 구역 조직이 있음. 즉, 18개의 소교구와 **435개의 구역**이 있으며 교구장과 지구역장이 있음. 교구장은 교역자로, 그리고 지·구역장은 침례 받은 자로서 성령과 말씀으로 열심히 활동하는 자 중에서 임명됨.

청년 구역과 성인 구역과의 활동에 차이점이 있다면 성인 구역의 활동이 주로 낮에 이루어지는 반면, **청년 구역의 활동은 직장에서 퇴근한 이후의 시간 즉, 주로 야간에 이루어진다는 것임.** 청년 신자 중 60퍼센트 이상이 구역활동에 참여하고 있으며 주일에는 각 교구별 모임을 통해 신앙성숙을 도모하고 있음.

청년선교회의 지·구역장은 최소한 일주일에 3일(주일 정기 모임, 수요철야, 금요구역예배) 이상을 청년부 활동에 참여하고 있음. 이외에도 심방 때 교역자와 동행해야 하며 지역 예배나 교구 단합 예배 등에도 참가하고 있음. 결국 이들은

직장에서 보내는 시간 외의 모든 시간을 청년부 학습 및 활동을 위해 봉사하고 있는 것임.

■ **아동 구역** : 아동 구역은 지역별로 22개 교구로 조직되어 있는데, 주로 초등학생들과 유치부 및 중등부 학생들로 구성되어 있음. **약 790개의 구역에 11,500여명의 아동들이 참여하고 있는데,** 아동 구역의 지·구역장은 성인 평신도 중에서 성령세례 받은 자로 아동 전도에 관심 있는 사람이 임명됨. 아동 구역장은 매주 수요예배 후에 정기적인 모임을 갖는데 이 시간에는 **공과와 물동을 지도받고 교구장의 인도에 따라 각 교구별로 기도회를 가짐.** 예배는 보통 토요일에 아동 구역장의 집에서 올림. 구역예배 이외에도 지역별, 교구별 단합예배가 있고 교구나 지역별 유대 증진을 위한 모임이나 활동이 있는 것은 성인 구역과 같음.

■ **순복음교회 외에도 감리교단 광림교회의 '속회제도', 사랑의 교회의 '다락방 사목', 온누리교회의 '순모임' 등 대부분의 개신교 대형교회들은 어떤 측면에서 본다면 가장 작은 교회를 운영함으로써 선교의 생명력을 이어왔음.** 실제로 조용기 목사는 자신이 대교회주의자로 낙인찍히는 것에 대해 강한 불만을 표해왔음. 그는 '오늘날 구역을 통해 비로소 하나님 나라가 왕성히 된다는 것을 알아야 한다. 구역이 없이는 교회가 죽는다. 구역이 세포분열해야 교회가 산다. 구역과 교회는 불가분의 관계다'고 강조하며 아예 '셀 목회'라고 이름 붙인 교육을 통해 작은 교회, 가정 교회의 필요성을 역설하고 있음.

▶ 흔히 개신교 대형교회에 대해 갖고 있는 편견은 거대한 교회에서 대규모 집회나 부흥회를 통해 신자들을 동원한다는 것임. 그러나 각 교회들은 **최소 단위의 인원을 중심으로 운영되는 학습조직인 교육·소통·친교·선교를 담당하는 소모임**을 운영함으로써 내부결속과 신앙심을 높여 왔음.

대종사님 역시 일찍이 이러한 교회체계가 교단이 성장하는 데 가장 효율적인 조직모형임을 간파하고 **소규모 학습조직인 교회단 교회를 당부하신 것이기 때문에 후진들에게는 마땅히 이 조직을 계승 발전시켜야 할 책무가 있음.**

V. 교단의 학습조직화를 위하여

- 앞에서 언급한 학습조직의 성공 사례로서 **개신교의 구역조직**을 현재의 **우리 교화단**과 단순비교해 본다면, ① 교화단 조직은 개인을 중심으로 하는 **단계별 확장을** 하며, 구역조직에서는 가정과 세대가 중심이 되는 **세포분열**을 함. ② 교화단은 **개별적 신앙과 수행의 훈련**에 초점이 맞춰져 있지만 구역조직은 **유기적인 공동의 학습과 체험**이 강조됨. ③ 교화단은 단장과 중앙의 지도를 중히 여겨 집회소집 단계부터 **타력적 측면이** 드러나지만, 구역조직은 책임과 사명 의식을 갖고 **자발적으로 참여하는** 성격이 강함. ④ 교화단은 단원을 **챙기고 점검하는** 활동에 치중되어 있다면, 구역조직은 상호 칭찬과 격려 속에서 **친교와 봉사 활동**이 활성화되어 있음. ⑤ 교화단은 주로 성인중심으로 조직운영되고 있으나, **구역조직은 청소년들까지 빠짐없이 조직 운영되고** 있음.
- 교화단의 기능적 목표들이 실현되지 않고 있는 상황에서 이러한 차이를 근거로 조직적 차원의 우열을 논할 수는 없음. 하지만 **학습조직화라는 화두**를 던져 놓고 그간의 교단의 모습에 대해 성찰해 볼 필요는 있음. 선진님들께서 밝혀주신 **교화단 조직의 본의**를 생각해 본다면 학습조직의 요건들인 **참여적 리더십, 책임감의 공유, 목표일체감, 의사소통의 고도화, 미래지향성, 창의적 능력개발, 신속한 대응력, 업무수행력**들 가운데 어느 하나도 빠지는 것이 없음. 따라서 이제부터라도 교화단의 구성 취지를 살릴 수 있는 **학습조직화 노력이 구체화되어야 함**.
- 경산 종법사님께서 ‘우리 교화단을 이렇게 만듭시다.’라는 법문을 통해 ‘**법정을 나누는 교화단**’, ‘**진급시키는 교화단**’, ‘**은혜를 나누는 교화단**’이라는 지침을 밝혀 주셨음. 이는 주세불의 경륜과 포부를 이어가기 위한 간절한 소망이 담긴 말씀임. 안 된다고 생각하기 전에 각자가 먼저 생각과 자세를 바꿔 실천의 길을 모색해 보아야 함.
- 뿐만 아니라, **교단 조직문화**에 있어서도 학습조직화를 향한 과감한 도전들이 이루어져야 함. **유한킴벌리 사례**는 이윤을 추구하는 기업조차도 근로자에 대해 **평생학습 차원의 훈련**을 실시하는 것이 수많은 이해관계자들을 포용하고 활용하는 데 얼마나 가치 있는 일인지를 보여주고 있음. 총부에서 교구에서 교당에서 기관에서 **과감하게 시간을 할애**하여 도반들과 함께 공부와 일에 대한 **학습을 도모하는 결단**을 보여주어야 함. 교단의 조직문화가 먼저 변화하고 그 성과가 외면적으로 드러날 때 우리는 비로소 **교법의 사회구현**에 성공할 수 있음.