

## 학습하는 조직: 전환기에 필요한 아르키메데스의 지렛대

글 : 장필성 (psjang@stepi.re.kr)  
과학기술정책연구원 부연구위원

여러모로 전환기라는 말을 자주 접하게 되는 요즘이다. 전환기는 무엇인가 사라지는 동시에 무엇인가가 탄생하는, 서로 상반된 흐름이 공존하는 시기다. 저성장으로 접어든 경제흐름과 새롭게 다가오는 기술과 산업의 패러다임 변화 등 오늘날을 전환기로 부르는 원인 또한 다양하다. 오늘날의 특징은 무언가 바뀌고 있는 것에 그치지 않는다. 개인과 개인, 조직과 조직 등 다양한 형태의 연결이 글로벌 수준에서 이루어지면서 점점 복잡하게 얽힌 사회가 되어가고 있다. 높은 복잡성을 특징으로 하는 현대사회는 한 사건을 둘러싼 다양한 원인과 다양한 결과가 존재하므로 문제의 원인을 특정하기도, 명쾌한 해법을 찾기도 어렵다.

복잡한 사회의 전환기는 무엇을 의미할까? 한 사람 혹은 한 그룹의 의사결정자들이 온전히 이해하기 어려운 수준의 복잡한 사회가 되었으며, 더욱 그렇

게 되어가고 있음을 뜻한다. 조직이나 사회를 둘러싼 환경은 자꾸 전환되어 새로운 의사결정을 필요로 하게 된다. 그러나 복잡하고 넓은 세상에 비해 좁은 관점이 가질 수 밖에 없는 한계에 봉착한다. 결국 의사결정자를 비롯한 전문가들은 각자의 위치에서 답을 찾아내기 어려움을 고백하게 되며, 심지어 중지를 모은다고 해도 답을 찾기 어려운 수준이 되고 만다. 답이 없는 상황에서 답을 찾기 위해 필요한 것은 무엇일까?

경영학 조직혁신 부문의 고전 중의 하나인 피터 센게의 'The fifth discipline'<sup>1)</sup>은 복잡한 현대사회의 전환기에 여전히 유효한 교훈을 주고 있다. 핵심은 학습하는 조직으로 다시 태어나는 것이다. 사건을 둘러싼 인과관계를 파악하는 '시스템 사고'를 바탕으로 지속적으로 학습하는 습관을 가진 조직이 되어야 한다는 것이다. 여기서 학습이란 수동적인 공부를

1) 국내에는 1996년에 '제5경영'이라는 영화제목과 같은 제목으로 번역되었으나 원문의 의도를 충분히 살려내지 못해 아쉬움을 남겼다. 2014년 '학습하는 조직'이라는 제목으로 다시 번역되어 출판되었다.

뜻하는 말이 아니라, 조직을 둘러싼 환경의 변화와 이에 대응하기 위한 조직 내부의 변화 필요성 등을 파악하고 바꾸어 나가는 적극적인 과정을 의미한다. 조직 혹은 사회가 끊임없이 학습하고 스스로를 변화, 발전할 수 있다면, 변화하는 환경속의 복잡한 문제들을 해결하는데 도움이 될 것이라고 생각하는 것은 어느정도 자명해 보인다. 다만 학습하는 조직을 어떻게 만들 것인가가 관건이 된다.

피터센게는 학습하는 조직이 따라야할 5가지 원칙/규율(Discipline)을 소개한다. 시스템 사고(System thinking), 개인적 숙련(Personal mastery), 정신모델분석(Mental model), 공유비전구축(Building shared vision), 팀학습(Team learning)이다. 각 규율들은 조직이 학습하기 위해서 필요한 요소들이며 상호 보완적인 개념이다. 먼저 학습과 변화를 위한 열망에 관한 요소로서 개인적 숙련과 공유비전이 있고, 조직의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 성찰과정으로서 정신모델분석과 팀학습이 포함되며, 문제의 복잡성을 이해하고 이를 바탕으로 한 해법을 찾기 위한 기반이 되는 시스템 사고가 있다. 저자가 거듭 강조하는 이 요소들의 공통점은 달성하는 목표로서 접근하는 것이 아닌 언제나 지속해야하는 과정이라는 점이다. 지향해야할 목표는 '배운' 조직이 아니라 '학습하는' 조직인 것이다.

## 시스템 사고

시스템 사고는 학습하는 조직의 요소에서 가장 중요한 자리를 차지하고 있다. 시스템 사고는 자신의 의사결정과 이로 인해 발생하는 일련의 사건, 그리고 그것이 영향을 미치는 타인의 의사결정과 이로 인해 발생하는 사건들, 그리고 다시 자신의 의사결

정에 영향을 미치는 것을 고려하는 총체적이고 순환적인 사고이다. 복잡하고 상호 의존적인 문제를 분석하기 위해서는 시스템적 접근이 필수적이다. 시스템의 단면에 집중하면 근본적 문제와 해결책을 찾지 못한다. 그 뿐아니라 시스템 사고는 조직과 조직에 소속된 개인이 거대한 환경에 매몰되어 수동적으로 판단하고 행동하지 않고, 자신의 결정이 시스템 전체에 영향을 미쳐서 선순환의 촉진, 악순환의 개선 등의 변화를 이끌어 낼 수 있다는 믿음의 토대를 마련해 준다.

시스템사고를 통해 의사결정과 사건들의 인과관계를 분석하면, 어떤 부분이 핵심적인 문제이고 어떤 대책이 효과적일지를 판단할 수 있다. 이를 레버리지를 최대화하는 지점을 찾는 것으로 표현한다. 레버리지는 우리말로 지렛대 혹은 영향력 등의 개념으로 번역될 수 있다. 최소의 노력으로 최대의 효과를 발휘할 수 있는 지점을 가리킨다. 시스템 분석을 통하여 의사결정의 결과로 발생된 사건이 다시금 의사결정에 영향을 미치는 피드백 관계를 볼 수 있다. 피드백에는 선순환 혹은 악순환을 가져오는 강화 피드백과 특정한 균형값을 유지하게 하는 균형 피드백이 있다. 일반적인 사건들에는 강화 피드백과 균형 피드백이 공존하게 된다. <그림 1>은 기업이 연구개발 투자 예산을 증가함에 따라 발생될 수 있는 강화 피드백(왼쪽 루프)과 균형 피드백(오른쪽 루프)을 보여준다. 연구개발 예산이 늘어나면 신제품이 늘어나고 수입이 늘어나서 더 많은 연구개발 활동을 수행하는 선순환이 일어날 수 있다. 하지만 이와 같은 선순환을 계속해서 확대해 나갈 수 없는 이유는, 연구개발 규모가 증가할 수록 직원의 규모가 많아지고 관리가 복잡해지므로 관리 부담이 증가하여 결과적으로 제품개발시간이 늦어지고 신제품의 출시가 늦

어질 수 있다. 근래 많은 정부 연구개발예산을 투자했지만 그 효율성이 낮다는 비판과 이에 대한 대안들이 줄을 잇고 있다. 급한 처방보다도 이와 같은 총체적 시스템 접근이 필요한 시점으로 보인다.

## 학습과 변화에 대한 열망: 개인적 숙련과 공유비전

조직은 학습하는 개인을 통해서만 학습할 수 있다. 개인이 학습하지 않으면 조직도 학습할 수 없다. 개인적 숙련은 개인의 학습과 변화에 대한 열망과 노력을 의미한다. 시스템을 변화시키기 위해서는 그 필요조건으로 개인적 숙련이라는 자기계발이 필요하다. 개인이 시스템의 부분으로서 담당할 과업만을 수행하는 것이 아니라 개인이 시스템의 비전을 알고, 자신의 목표/성과와 일치시키고, 자기계발과 시스템 개선을 일치 시키는 것이다.

개인의 노력이 시스템의 변화를 이끌어내기 위해서는 조직의 비전과 개인의 비전이 함께 자라야 한다. 일반적으로 흔히 발견되는 비전 선언문과 공유

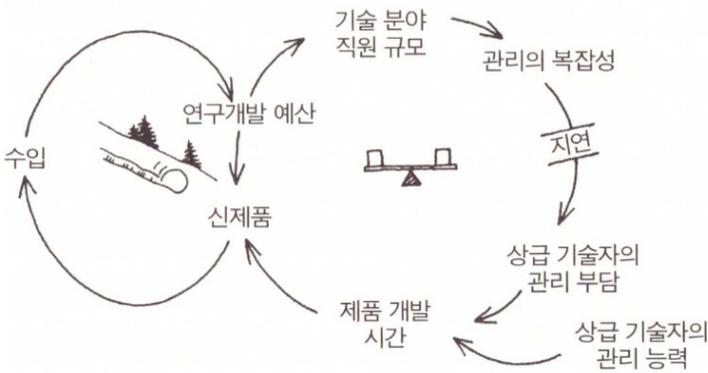
비전에는 큰 차이가 있다. 공유비전은 개인이 자신만의 개인비전을 가지는 것을 독려하고, 개인 비전들의 종합으로서의 공유비전이 수립되며, 지속적으로 만들어져 나가는 활동이다. 반면 대개의 비전 선언문은 소수가 결정하여 하향식으로 전달되며 개인 비전에 토대를 두고 있지 않다. 자신의 조직에 공유비전이 있는지 비전 선언문이 있는지 돌아보는 것이 중요하다.

개인적 숙련과 공유비전은 일반적인 개인과 조직의 관계에서는 발견하기가 쉽지 않다. 저자도 그 부분을 잘 인지하고 있으며 조직과 개인의 관계를 일하면 그만큼의 대가를 받는 전통적인 계약(contract)이라기보다는 성스러운 서약(covenant)을 추구해야 한다고 주장한다. 쉽게 달성할 수 있는 것은 아니지만 분명한 시사점이 있다. 개인이 바뀌지 않으면 조직도 바뀌지 않는다는 것이다. 학습하는 조직 그리고 학습하는 사회를 원한다면 개인적 숙련이라고 불리는 자기계발을 권하며 개인의 비전에 토대를 둔 공유비전을 가진 조직이 되어야 한다는 것이다.

## 변화를 위한 성찰과정: 정신모델분석과 팀학습

배워도 바뀌지 않으면 소용이 없다. 훌륭한 아이디어가 실행으로 연결되지 못하고 무산되는 원인으로 저자는 정신모델을 들고있다. 정신모델이란 세상에 대한 우리 마음 깊은 곳에 있는 내면의 이미지, 사고방식, 행동 방식을 의미한다. 우리가 알고 있는 이론과 정신모델은 구별된다. 하워드 가드너의 표현을 빌리자면 사

그림 1: 연구개발투자 증가와 효율성 감소의 시스템



자료 : 학습하는 조직 (p.147)

람은 자신이 지지하는 이론에 맞춰 행동하지는 않지만, 그들이 실제 마음에 가지고 있는 이론인 정신모델에 따라 행동한다. 이와 같은 표면적 생각과 실제 생각의 불일치로 인하여 시스템적 사고와 학습이 어렵게 된다. 진정으로 학습하고 이에 따라 변화할 수 있는 조직이 되기 위해서는 변화를 가로막을 수 있는 구성원들 특히 의사결정자들의 마음에 있는 정신모델을 탐구하고 드러내는 절차가 필요하다.

이때 사용될 수 있는 방법이 다이얼로그라고 불리는 팀학습 기법이다. 다이얼로그는 집단내에서 구성원들 사이에 자유롭게 흐른다는 어원을 가진다. 구성원이 각자 품고 있는 가정을 유보하고 진심으로 함께 생각하는 단계로 넘어갈 수 있게 하는 대화를 의미한다. 아메리카 원주민을 비롯한 원시 문화에는 남아있지만, 현대사회에서는 사라진 문화라고 한다. 승자와 패자가 존재하는 상황에서 생각이 오가는 토론과는 다른 개념이다. 평소에 사용하는 개념으로는 간담회나 담화 등이 있는 것 같지만, 다이얼로그의 의도를 살려서 진행되는 경우가 많은 것 같지는 않다. 다이얼로그의 기본 조건은 세 가지다. 첫째, 모든 참가자가 자신의 가정을 고수하지 않으며, 가정 그 자체를 드러내야한다. 둘째, 모든 참가자가 서로를 동료로 생각해야한다. 셋째, 대화의 문맥을 파악하고 있는 진행자가 있어야한다. 다이얼로그를 사용하여 정신모델을 분석하고 팀원간의 의견을 교류할 때 독특한 점은 특별한 합의에 이를 필요는 없다는 것이다.

## 다함께 학습한다는 것의 의미

팀이 협업하여 학습한다는 것은 개인의 능력보다 팀의 잠재적 능력이 높기 때문이다. 이는 어디까지

나 잠재적인 능력이다. 사안을 둘러싼 여러 참여 주체들과 전문가들의 머릿속에 파편화되어 들어있는 지식을 통합 해내야만 팀의 잠재능력은 최대로 발현될 수 있다. 그리고 얻어낸 지식을 실행에 옮길 수 있도록 변화를 위한 성찰을 조직적으로 수행할 필요가 있다. 조직학습에 대해 조언을 주는 이론들과 연구들은 다양하다. 그러나 그것은 이론으로 배울 수 있는 것이 아니며, 더욱이 몇몇 개인이 익힌다고 의미를 가질 수 있는 것이 아니다. 자전거 타는 법을 배워서 알수 없으며, 오케스트라 연주법을 개인이 배워서 는 소용이 없다.

학습하는 조직은 학습된 조직이 아니다. 항상 학습하는 조직이다. 개인과 조직의 학습과정이 필요함을 인정하고 이를 위한 노력을 투입하고 수행할 수 있는 체계의 구축이 필요함을 의미한다. 이와 같은 시사점은 기업이나 특정 조직의 운용에만 해당되는 것이 아니고 우리나라 전체에 걸친 부문별 시스템에도 적용 가능할 것이다. 전환기를 맞고 있는 우리나라 과학기술혁신 시스템도 대표적인 적용가능사례이다. 우리나라는 연구자들은 과학기술혁신시스템이라는 거대한 학습시스템 속에서 학습하는 존재로 인정 받는지, 아니면 질문은 국가가 하고 연구자는 시간내로 답을 내놓아야하는 존재로 인식 되는지 부터 물어볼 수 있을 것 같다. ■■■