

피터 센계의 『제5경영』 과 사례분석

- 1990년 출판된 『제5경영(The Fifth Discipline)』 (저자: 피터 센계)은 서구의 사고방식이 증상처방에 급급하다고 지적하고, 문제의 근본적인 해결방법으로 학습조직의 다섯 가지 분과학(Discipline)인 **시스템 사고, 개인적 숙련, 정신모델, 공유비전, 팀학습**을 제시하고 있음
- 시스템 사고를 제5의 분과학(The Fifth Discipline)으로 정의하고 나머지 분과학들을 통합하는 핵심으로 보았으며, 단선적이고 단면적인 문제 인식에서 벗어나 전체적인 관계를 파악하는 것의 중요성을 강조함

< 차 례 >

1. 『제5경영』 주요내용 요약

- 제5경영 개요
- 시스템 사고 : 제5의 분과학
- 학습조직의 분과학 개념 및 시스템 사고와의 연관관계
- 학습조직 추진상의 이슈 및 해결방안

2. 시스템 사고를 통한 정책실패 사례분석 (시화호 사례)

3. 정부혁신에의 시사점

- 한계 및 시사점
 - 시스템 사고를 토대로 시스템 다이내믹스(System Dynamics) 분야가 확립되었으나 고도로 훈련된 컨설턴트의 도움이 있어야 실제 적용이 가능한 한계가 있음
 - 그러나 혁신교육과정의 하나로 '시스템 사고에 기초한 정책분석' 과정을 개설하여 정책입안자들이 근본적인 문제해결을 위한 사고의 방법을 습득하도록 함으로써 정책의 실패를 최소화하는데 기여할 수 있을 것으로 판단됨

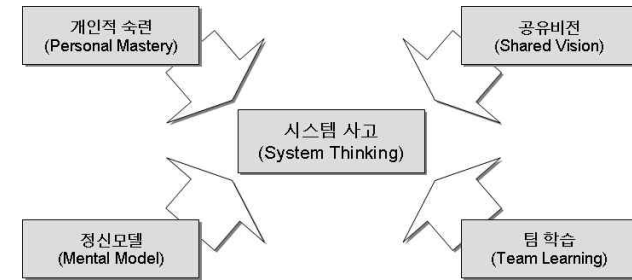
1. 『제5경영』 주요내용 요약

□ 제5경영 개요

○ 제5경영(The Fifth Discipline)이란?

- 학습조직을 실천하기 위해 ①**시스템 사고**, ②**개인적 숙련**, ③**정신모델**, ④**공유비전**, ⑤**팀 학습**을 조화롭게 발전시키는 것임
- 시스템 사고는 위의 다섯 가지 분과학(分科學) 중에서 핵심이며 그야말로 다섯 번째 분과학(The Fifth Discipline)이라 할 수 있음

<그림1> 학습조직의 다섯 가지 분과학



< 책 제목이 『제5경영(The Fifth Discipline)』 인 이유 >

- 책 원제목의 'Discipline'은 '실천에 옮기기 위해 반드시 배우고 익숙해져야 할 이론과 기법의 집합체'란 의미이며, 한국어판에서는 '분과학(分科學)'으로 번역되고 있음
- 넓은 의미에서 경영 그 자체라 할 수 있으므로 '제5경영'이라는 제목으로 번역되었으며, 이 명칭으로 더 널리 알려짐
- * 분과학(分科學)은 철학을 전제로 분과로 나뉜 학문이란 의미임 (철학=모든 분과학의 합)

○ 등장배경

- 1978년 하버드대 크리스 아지리스와 MIT대 도널드 손에 의해 '학습조직(Learning Organization)'에 대한 개념이 마련되었으나 철학적·심리학적 차원에서 접근해 피상적인 논의를 하는 수준이었음

- 피터 센게는 『제5경영』을 통해 피상적이었던 학습조직의 특성을 시스템적 사고에 입각해 논리적이고 체계적으로 접근함. 또한 학습조직이 과거의 전통적·권위적·통제적 조직과는 근본적으로 다르다는 것을 강조함

o 의의

- 경영환경이 급변하고 기업간 경쟁이 심화되는 상황에서 경쟁우위를 어떻게 획득하고 유지할 수 있을가에 대해 학습조직을 강화하는 것을 해답으로 제시함
- 전통조직은 통제위주의 조직이고, 구성원들에게 현재에만 충실히 반응하는 소극적인 태도를 요구해 옴. **학습조직은 구성원이 조직 전체를 변화시키는 중심이라고 인식하고, 현재에 대한 대처와 미래창조까지 요구하고 있음**
- 세상만사가 다 연결되어 있어 이러한 연결고리를 파악할 수 있는 도구와 사상이 중요하므로 시스템 사고를 통하여 문제를 '조각으로 분해'하는 것이 아니라 **모든 것은 서로 영향을 미친다는 '전체를 보기'** 위한 기법을 제시함
- 과거 최고경영자 혼자 구상하고 구성원들은 이를 따르는 식의 위계적 조직운영이 아니라, **모든 구성원들의 학습의욕과 능력을 증대할 수 있는 방법을 모색함**

[☞ 목차로 돌아가기](#)

□ 시스템 사고 : 제5의 분과학(分科學)

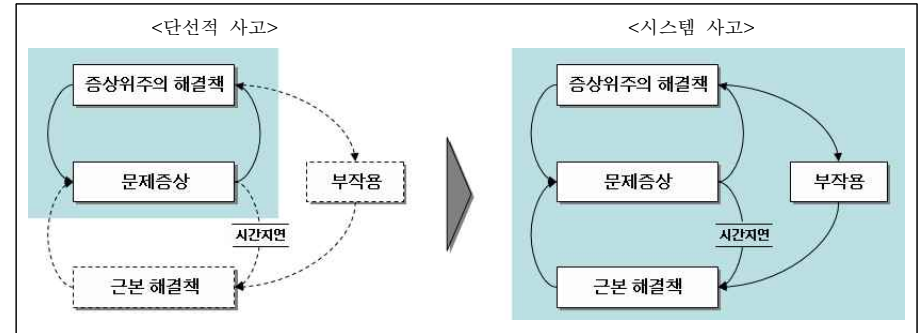
o 시스템 사고(System Thinking)란?

- 부분적인 현상보다 전체와 전체에 포함된 부분들 사이의 역동적 관계를 이해하는 데 초점을 두고 있음. 즉, **통합적·협동적 사고로서 전체를 보는 사고체계임**
- 즉, 사물 자체보다는 사물 사이의 관계를 보기 위한, 또는 정지된 장면보다는 동태적 변화의 유형을 보기 위함임

o 시스템 사고의 필요성

- 현실에서 정책입안자들은 근원적인 문제보다는 겉으로 드러난 증상에만 초점을 맞추고 있으며, 그 결과 단기적으로는 이득이 있지만 장기적으로는 해악이 되는 방안을 만들어 내고 있음. 이는 더욱더 임기응변적인 미봉책을 찾아내도록 하고 있음

<그림2> 단선적 사고와 시스템 사고의 비교



- 단선적 사고로 미봉책만을 사용하게 되면 조직 내 학습이 이루어지지 않고 학습 무능력에 빠지게 되므로 학습조직이 구축되기 위해서는 시스템 사고가 선행되어야만 함

※ 참고1 : [\(단선적 사고의 단점을 설명하기 위한\) 시스템 사고의 11가지 법칙](#)

※ 참고2 : [학습 무능력의 7가지 유형](#)

o 제5의 분과학으로서 시스템 사고의 의의

- 시스템 사고는 학습조직의 5가지 분과학들을 통합하여 각 분과학들이 일시적인 유행으로 전락하지 않고 이론과 실천의 결합체가 되도록 해줌
- 시스템 사고는 **각 분과학들을 아우르는 체계적인 지향점**이 되며, 시스템 사고도 잠재능력을 발휘하기 위해 각 분과학들을 필요로 함
- 각 분과학들은 서로가 서로를 자극함으로써 전체가 부분의 합을 초월한다는 것을 일깨워줌

[☞ 목차로 돌아가기](#)

□ 학습조직의 분과학(分科學) 개념 및 시스템 사고와의 연관관계

책에서 제시한 5가지 분과학 중 시스템 사고는 이미 개념과 필요성을 설명하였으므로 나머지 4가지 분과학에 대해 설명하고, 시스템 사고와의 관계에 대해 정리함

① 개인적 숙련 (Personal Mastery)

- 학습의 주체는 조직이 아니라 개인이므로 **조직은 학습하는 개인들을 통해서만 배울 수 있음**. 높은 수준의 개인적 숙련을 달성한 사람들은 지속적으로 학습을 하게 되므로 개인적 숙련은 학습조직의 가장 중요한 기초이며 정신적 바탕임
- 개인적 숙련은 우리가 하는 행동들이 세상에 어떤 영향을 미치는가를 지속적으로 배우고자 하는 개인적 동기를 유발함. 개인적 숙련이 없다면 사람들은 수동적인 정신상태—“내가 아닌 누군가가 혹은 무엇인가가 나의 문제를 만들어내고 있어”—에 빠져들 것임
- 개인적 숙련은 다음과 같은 원칙과 훈련에 의해 확대될 수 있음
 - **개인적 비전** : 비전은 ‘우리가 원하는 것, 우리에게 중요한 것’이 무엇인지 명확하게 규정하는 것임. 개인의 능력을 증진시키고자 하는 사람들은 인생에서 진실로 원하는 것에 지속적으로 초점을 맞추며 이를 구체적으로 실행해나감
 - **창조적 긴장** : 창조적 긴장은 비전(우리가 원하는 것)과 현실(우리가 원하는 것과 관련하여 우리가 어디에 있는가)과의 차이에서 시작됨. 비전이 확고해야 현실을 비전 쪽으로 끌고 와서 차이를 좁힐 수 있지, 그렇지 않으면 비전을 현실 쪽으로 끌어내리게 됨
 - **구조적 갈등** : 구조적 갈등은 비전으로 끌어당기는 힘과 무능력이나 무가치(난 할 수 없어, 이게 중요해?)로 끌어당기는 힘이 모두 존재함으로써 생기는 것임. 그러나 비전을 달성한 경험을 축적해 감에 따라 무능력과 무가치에 대한 생각은 점차 변해감
 - **진실에의 몰입** : 현실을 왜곡하지 않고 정확하게 통찰하는 것이 진실을 보는 것이며, 현실을 직시하면 창조적 긴장이 높아짐

< 개인적 숙련과 시스템 사고와의 연관관계 >

- ◇ 유능한 경영자와 같이 개인적 숙련이 높은 사람들은 풍부한 직관력을 가지고 있는데 이런 직관은 단선적인 사고로 얻어질 수 없음. 직관 자체가 시스템 사고로 얻어진 산물이며, 말로는 잘 설명되지 않는 직관을 시스템 사고를 통해 체계적으로 정리가 가능함
- ◇ 세상과 연계되어 있다는 것을 경험하는 것은 개인적 숙련의 하나이며 이를 통해 상호 의존도와 영향력에 대해 잘 이해할 수 있고, 전체를 볼 수 있는 안목이 생겨나는데 이 역시 시스템 사고에서 강조하는 것임

② 정신모델 (Mental Model)

- 정신모델은 **마음속에 뿌리깊이 배어있는 가정(假定)이나 일반화, 고착화된 영상이나 이미지**를 의미함. 이러한 정신모델은 사람들이 세상을 어떻게 이해하고 행동하는가에 큰 영향을 미치게 됨
- 조직 내에서 훌륭한 아이디어들이 실행에 옮겨지지 않는 이유는 개개인의 머릿속에 내재된 사고방식이나 이미지와 대치되기 때문임
- 조직에서 정신모델 활용능력을 개발한다는 것은 새로운 기술을 학습하는 것뿐만 아니라 이런 기술들을 실천하도록 제도적 혁신을 실행하는 것을 의미함
- 조직 전체의 정신모델을 관리하기 위해서는 보다 계획적인 학습 과정이 필요함. 이를 위해서는 내부 위원회를 두고 의사결정자와 실행자를 정기적으로 한자리에 모아 그들의 사고를 재검토해서 궁극적인 의사결정을 내리는 것이 효율적임
- 개인 차원에서의 정신모델을 관리하기 위해서는 사고하고 질문하는 기술을 습득해야 함. 이를 위해서는 추상의 비약(Leaps of Abstraction), 좌측란(Left-hand Column), 질의와 주장의 조절 등과 같은 기법을 인지하고 있어야 함

※ 참고3 : 개인차원의 정신모델 관리기법

< 정신모델과 시스템 사고와의 연관관계 >

- ◇ 정신모델이 받쳐주지 않는 시스템 사고는 많은 힘을 잃을 수밖에 없음. 뿌리박힌 정신모델이 시스템 사고로부터 나올 수 있는 변화를 가로막을 것이며, 시스템 사고를 단순히 인과관계도나 그리는 것으로 잘못 생각할 수 있음
- ◇ 정신모델과 시스템 사고가 결합되어야 자신의 세계관과 사고방식을 변화시킬 수 있음

③ 공유비전 (Shared Vision)

- 조직 전체에 걸쳐 공감대가 형성된 목표와 가치가 없다면 지속적인 성과를 달성하기 어려움. 비전이 명확할 때 사람들은 누가 지시하지 않아도 스스로 성과를 내고 배우고자 노력하게 됨
- 학습은 고통스러울 수밖에 없는데 공유비전을 가짐으로써 기존의 틀에서 벗어나 위대한 그 무엇을 창조할 수 있는 분위기가 조성됨. 그렇지 않으면 위대한 꿈보다 사소한 것이 더 영향력을 미치게 됨
- 공유비전은 '나의 비전'이 '우리의 비전'으로 개발되는 과정이라고 할 수 있음. 비전이 조직 내 사람들의 개인적 비전과 연관이 없다면 진정한 공유비전이라고 할 수 없음
- 비전이 확산되려면 비전에 대한 '순종'이 아닌 '가입(비전의 일부분이 됨)'과 '몰입(비전이 생겨나도록 할 책임까지 느끼는 것)'을 통해 비전이 지배적인 생각의 형태 속에 정착되도록 해야 함

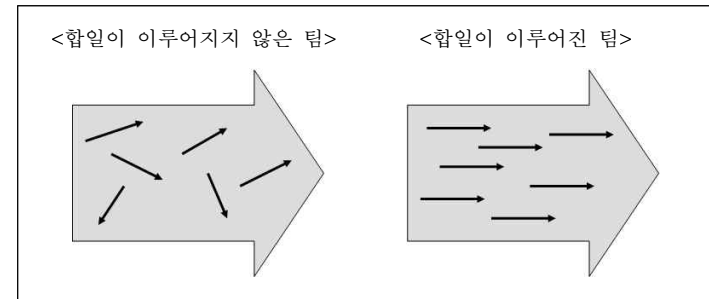
< 공유비전과 시스템 사고와의 연관관계 >

- ◇ 공유비전은 시스템 사고가 없이 실행될 때에 사상누각이 될 수 있음. 시스템 사고가 아닌 단선적 사고에 의해 지배되는 조직은 실질적인 비전이 아닌 비전 선언문(좋은 아이디어이기는 하지만 가슴에 와 닿지 않고 서류로만 존재하는)만 남겨놓을 수 있음
- ◇ 비전은 사람들이 스스로의 미래를 형성할 수 있다고 믿을 때만 살아있는 힘이 되나, 단선적 사고가 지배하면 미래에 우리의 비전을 실현시킬 수 있다는 진정한 믿음을 생겨나게 할 수 없음

④ 팀 학습 (Team Learning)

- 팀 학습은 팀의 능력을 합일시키고 개발하는 과정임. 합일 (alignment)이 없으면 조직 내 에너지만 낭비하고 개개인의 노력이 팀의 노력으로 바뀌지 않음

<그림3> 합일이 이루어지지 않은 팀과 합일이 이루어진 팀



- 팀 학습이 이루어지기 위해서는 **대화**가 자연스럽게 이루어져야 함. 대화는 팀 내 복잡한 주제를 각기 다른 관점에서 접근할 수 있도록 해주고, 보다 큰 목표를 이루기 위해 서로를 연결시키는 역할을 함
- 대화(dialogue)는 토론(discussion)과는 다른 개념임. 토론은 자신의 입장을 제시하고 그것을 상대방에게 이해시키는 다소 투쟁적인 과정임. 그러나 대화는 자신의 입장을 제시하고 상대방에게 이해 시키되 상호피드백을 통해 의견일치를 유도하는 과정임
- 팀 학습을 위해서는 갈등도 건설적으로 활용해야 함. 각 구성원의 견해 차이를 구체적으로 고려하고 분석하며, 토론하는 과정에서 팀 학습과 창조성이 더욱 향상될 수 있음

< 팀 학습과 시스템 사고와의 연관관계 >

- ◇ 복잡성을 다루는 공통의 언어가 없으면 팀 학습은 제한될 수밖에 없음. 팀이 시스템 사고라는 공통의 언어를 배우게 되면 복잡한 이슈를 논의하고 풀어나가는 데 효과가 있음

□ 학습조직 추진상의 이슈 및 해결방안

- 이슈1: 전통적 조직을 지배하고 있는 내적 정치와 게임플레이를 넘어설 수 있는 방법은 무엇인가? ⇒ 개방성 (Openness)
 - 과거의 관료화되고 정치적인 상황을 타파하고 학습조직을 구축하기 위해서는 개방성을 확보하는 것이 중요함
 - 개방성은 참여적 개방성(Participative Openness)과 사색적 개방성(Reflective Openness)으로 구분됨. 참여적 개방성은 참여자가 말할 자유를 지니는 것이고, 사색적 개방성은 사람들이 자신의 사고에 능동적으로 도전할 수 있도록 하고 이미 굳어진 확신을 버리고 다른 사람의 생각과 상호 교류하는 것임
- 이슈2: 조직의 업무 책임을 분산시키면서도 여전히 조정 및 통제를 잃지 않는 방법은 무엇인가? ⇒ 분권화 (Localness)
 - 사람들은 자신의 행동에 진정한 책임감을 갖고 있을 때 학습의욕을 가장 충만하게 가지게 됨. 그러나 많은 경영자들은 자신들이 허수아비가 될 것을 우려하여 권한이양을 하지 않음
 - 분권화가 정착되기 위해서는 어느 정도 실패할 수 있는 자유가 주어져야만 하는 동시에 진행되는 일들이 적절히 보고되고 공유되는 체계가 완비되어야 함
- 이슈3: 관리자가 학습을 위한 시간을 만들어 내는 방법은 무엇인가? ⇒ 경영자의 학습시간
 - 학습을 주도하는 것은 경영자이나 대부분 너무 바빠서 생각할 시간이 없음. 이를 위해 경영자는 보다 중요한 문제에 집중하고, 나머지 시간을 절약하여 학습할 수 있도록 해야 함
 - 일과 가정의 갈등은 학습이 원활하게 이뤄지지 못하는 장애요인 중 하나였으므로 가정에서 보내는 시간을 효과적으로 사용할 수 있도록 상담하고 안내하는 지원을 해야 함

- 이슈4: 학습조직을 이끌어 나가기 위해 필요한 몰입 및 기술의 본질은 무엇인가? ⇒ 리더의 새로운 역할
 - 학습조직의 리더는 먼저 설계자로서의 역할을 수행해야 함. 설계자의 역할이란 조직의 정책, 전략, 시스템을 설계하고 나아가 학습 프로세스를 디자인 하는 것을 말함
 - 공유비전에 대한 수탁(受託, stewardship) 책임자로서의 역할도 수행해야 함. 공유비전이 현실화되기 위해 이를 현실에 적용하고 조직전체에 전파하는 교사로서의 역할도 수행해야 함

[↪ 목차로 돌아가기](#)

2. 시스템 사고를 통한 정책실패 사례분석 (시화호 사례) 1)

학습조직의 5가지 구성요소 중 시스템 사고(System Thinking)에 기초하여 정책실패 사례를 분석함. 아래는 시화호 사례를 시스템 사고의 주요 도구라고 할 수 있는 인과관계도(causal loop diagram)에 따라 분석한 논문을 요약한 것임.

□ 정책실패의 개념

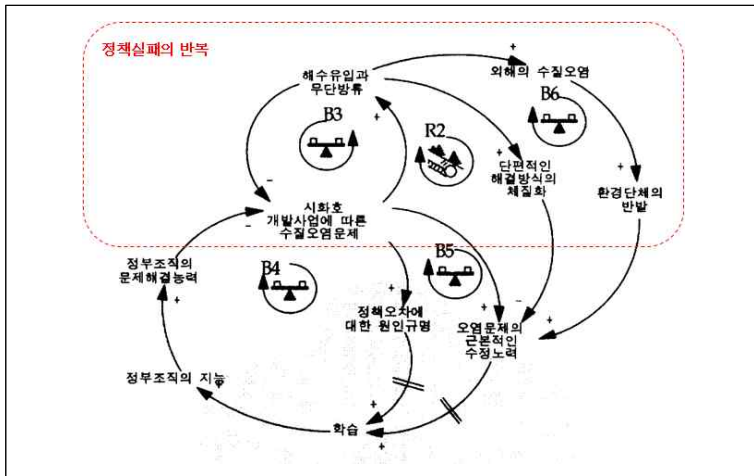
- 현실에서 정책은 목표달성에는 성공했으나 실패로 평가받는 경우가 있고, 반대로 목표달성에는 실패했으나 성공으로 평가받는 경우도 있음. 이는 정책이 목표치로만 평가받는 것이 아니라 다른 정책과의 연계성 및 파급효과도 고려되고 사회적인 기대와 조화되어야 한다는 것임
- 정책이 원래 의도한 정책목표를 효과적으로 달성하였다고 하더라도 정책의 파급효과가 부정적인 경우에는 실패한 정책으로 간주한다는 입장에서, 시화호 개발사업은 시화호 외곽시설 완공이라는 건설목표(당초 정책목표)는 달성했지만 수질오염(부정적인 파급효과)과 같은 결과로 인해 정책실패로 간주함

1) 출처 : 논문 「학습조직과 시스템사고를 중심으로 본 시화호 정책실패의 원인과 교훈」, 김도훈, 숙명여대 행정학과, 2001년

□ 시화호 정책추진의 문제점

- 시화호 개발사업은 유사한 정책실패 사례(아산호2)에도 불구하고 실수가 반복되고, 잘못된 결정이 정책집행과정에서 근본적으로 수정되지 않고 정책단계별로 실수가 반복되었음
- 시화호 오염악화 과정
 - 시화호 개발사업을 추진하면서 수질오염문제가 발생하자 근본적으로 오염문제를 해결하기 보다는 수질오염 자체만 감소시키는 즉각적인 문제해결 방식(해수를 유입하고 오염된 물을 시화호 밖으로 방류)을 선택하였음
 - 방류시점에 시화호 오염수준은 일시적으로 감소되나 궁극적으로는 <그림4>처럼 외해(外海)의 오염을 가중시키는 결과를 가져왔으며, 결국 환경단체 및 지역주민의 저항에 직면하게 됨

<그림4> 시화호 정책의 학습실패 인과관계도



* + ('정' 관계), - ('부' 관계), = ('시간지연' 발생)
 ** B (균형고리, balancing loop), R (강화고리, reinforcing loop)

2) 농업용수를 확보하기 위해 조성된 담수호인 아산호는 1987년 완공되었으나 1990년 이후 수질오염이 심각해져 농업용수로 사용하기에 부적합하다는 판정을 받음

□ 시화호 사례의 교훈

- 시화호 사례와 같이 유사한 선례가 존재함에도 불구하고 정책 실패가 반복되는 이유는,
 - 정부조직의 문제해결 방식이 협소한 관점에 기반하고 있고, 단선적으로 정책결정과 집행이 이루어지기 때문임
 - 또한 기존의 정책범위를 크게 벗어나지 않는 선에서 정책오차를 수정하려는 경향이 있어서 장기간이 소요되고 효과가 즉각적으로 나타나지 않는 근본적인 문제해결 노력을 기울이지 않기 때문임
- 지속적으로 단선적이고 근시안적인 사고를 하게 되면 문제의 원인과 근본적인 해결방안에 대한 학습이 제대로 이루어지지 않고, 학습의 부재는 연속적인 실패의 반복을 초래하게 됨
 - 정부조직이 근본적으로 문제를 해결하기 위한 방안을 모색함으로써 조직 내 학습을 유도하여 결국 문제해결 능력을 신장하는 것이 동일한 실패의 반복을 막을 수 있음

[☞ 목차로 돌아가기](#)

3. 정부혁신에의 적용방안

□ '시스템 사고에 기반한 정책분석' 교육과정 필요

- 시스템 사고 등 『제5경영』에서 제시하는 개념들은 학습조직을 구축하기 위한 주요 요소이긴 하나 그 자체를 제도화하여 실행하기에는 어려운 점이 많음. 제도화보다는 교육을 통해 조직 내 구성원들이 각 개념들을 이해하고 내재화하는 것이 필요함
- 시스템 사고의 경우, 일부 학계에서 연구가 이루어지고 있으며 대중적인 학습자료가 최근 들어 소수 출간되고 있음

- 한국시스템다이내믹스(System Dynamics) 학회 등에서 시스템 사고에 기초한 정책분석 논문이 출간되어 있으며, 일부 대학에서는 강의가 개설되어 있음

※ 위에서 언급한 시화호 사례 외에도 「김대중 대통령의 인과지도 - 1997년도 금융위기의 원인과 극복에 관한 김대중 대통령의 시스템 사고」(2000), 「신행정수도의 건설과 도시동태성 분석」(2003), 「시스템다이내믹스 방법론을 이용한 정책파급효과분석 : 성매매특별법을 중심으로」(2004) 등이 출간됨

- 또한 학습우화(learning fables³⁾)라는 형태로 시스템 사고(『펍권의 계약』, 바다출판사, 2001), 정신모델(『네안테르탈인의 그림자』, 바다출판사, 2001) 등을 이해하기 쉽게 설명한 대중적인 서적이 발간되어 있음

- o 시화호 사례와 같은 ‘시스템 사고에 기초한 정책분석’ 과정을 중앙 공무원교육원에 개설하고 정책담당 공무원의 필수교육으로 지정할 필요가 있음

- 시스템 사고를 위한 다양한 도구(예: 인과관계도)를 직접 정책에 적용하기에는 상당히 복잡하고 오히려 도구를 익숙하게 사용하기까지 시간이 많이 소요되므로,

- 교육과정에서 시스템 사고에 대한 개념을 이해하고 여러 도구를 활용하여 직접 정책사례를 분석한 후 현업에 돌아가 이를 토대로 업무를 진행하는 것이 효과적이라 판단됨

□ **학습시간을 제도적으로 보장할 필요**

- o 학습을 하기 위해서는 절대적인 시간이 필요함. 또한 틈이 날 때 학습을 실시하는 것이 아니라 학습을 위한 시간을 마련해야 함
- o 이를 위해서 학습시간을 제도적으로 보장해줄 필요가 있으며 기업에서 실시하고 있는 몇 가지 사례를 정리함

- 3M : 근무시간의 15%는 업무 외의 다른 일을 할 수 있도록 해 신제품 아이디어 개발을 유도

- 삼성종합화학 : 오후 3시에는 업무를 중단하고 “날새는 방”(날마다 새로운 아이디어를 발굴하는 방)에서 자유로운 토론을 통해 문제 해결·아이디어 발굴


- LG전자 : 특정한 주제가 주어지면 TDR(Tear Down & Redesign) 팀을 만들어 본래의 업무에서 손을 떼고 이 팀의 과제만을 수행

- o 최고의사결정권자가 학습이 술선수범을 보여야 조직 내 학습문화가 빠르게 전파될 수 있으며, 별도의 학습시간을 정례화·체계화해야 학습을 지속할 수 있음

- 마이크로소프트의 빌 게이츠 회장은 “생각주간(Think Week)”이라고 하여 1년에 두 차례씩 업무에서 벗어나 별장에서 일주일 정도 은둔하여 사업전략과 아이디어를 구상함

- “생각주간”에는 마이크로소프트 직원이 본인의 아이디어를 정리하여 제출한 수십 페이지에 달하는 보고서를 읽으며, 태블릿 PC, 온라인 게임사업 진출 등의 아이디어는 실제 여기서 비롯되었음

[☞ 목차로 돌아가기](#)

<p>저자 : 피터 센게(Peter Senge)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 현재 MIT대 교수로 재직하고 있음 ◇ 학습조직을 확립하기 위한 방법과 지식을 향상시키기 위해 설립된 MIT경영대학원의 학습조직센터장으로 활동하고 있음 ◇ 또한 혁신협회(Innovation Associates)의 창단멤버이며, 여기서 개최하는 세미나를 통해 Ford, Royal Dutch Shell 등 주요 기업에 학습조직을 소개해 왔음 ◇ 1947년생이며, 스탠퍼드대에서 공학을 전공한 뒤 MIT대에서 사회시스템 모델링과 경영학을 전공함(시스템 다이내믹스 분야 선도) 	
--	---

3) 학습조직의 어려운 개념들을 재미있는 삽화와 은유적인 이야기를 통해 설명해주는 우화책

※ **참고1 : 시스템 사고의 11가지 법칙**

1. 어제의 해결책이 오늘의 문제거리일 수 있다.

경찰이 덮쳤을 때는 이미 새로운 곳의 거처로 옮긴 후인 마약상의 경우처럼 대부분의 해결안들은 시스템의 또 다른 부분에서 다시 문제를 유발함. 즉, 문제는 사라지지 않고 다시 돌아오게 되는 것임

2. 세계 밀수록 반동도 커진다.

기업이 마케팅 비용을 위해 서비스 관련 비용을 줄이는 경우 낮은 수준의 서비스는 바로 고객들을 실망시키고 이로 인해 결과적으로 매출이 하락하게 됨

3. 단편적인 조치들은 당장 효과가 있지만 최종적으로 나쁜 결과를 만든다.

어떤 조치들은 궁극적으로는 별 효과가 없지만 단기적으로 효과가 있는 것처럼 보임. 이처럼 결과가 나오기 전에 일단 좋아지는 현상으로 인해 대부분의 정치적 의사결정이 궁극적으로 나쁜 결과를 만들어내기 쉬움

4. 쉬운 방법은 대개 원점으로 돌아오게 된다.

우리는 아는 것에만 집착해 익숙한 해결책에만 매달리려 함. 때로는 이러한 방법으로도 해결책을 찾을 수 있지만 대부분은 그렇지 못하며 오히려 문제는 더욱 악화됨

5. 손쉬운 해결책이 문제 자체보다 더 위험하다.

때로는 손쉬운 해결책은 비효과적일 뿐만 아니라 중독성이 있고 위험함

6. 빠른 것이 느린 것만 못하다.

복잡한 사회시스템을 다룰 때 불만족스러운 부분을 개선하고자 무작정 열의만을 가지고 뛰어들어서는 안 됨. '더 빨리'가 장기적으로는 '더 늦게'가 되고 아예 멈춰버리는 경우도 있음

7. 원인과 결과는 서로 가까운데 있지 않다.

문제와 해결책이 가까운데 있다고 생각할 수 없음. 즉, 주택사정이 안 좋으면 집을 더 짓고, 생산에 문제가 있으면 생산라인, 판매에 문제가 있으면 판매라인의 문제라고 단순하게 해석할 수 없다는 것임

8. 작은 변화가 큰 결과를 낳을 수 있다.

이는 시스템적 사고는 작지만 적절한 행동만으로도 때로는 지속적인 개선을 이룬다는 레버리지 (leverage) 효과를 의미함. 따라서 난제를 해결하기 위해서는 어디에 가장 큰 레버리지 효과가 있는지를 파악해야 함

9. '뽕 먹고 알 먹고' 식으로 동시에 할 수는 없다.

한 가지 목표를 달성하기 위해서는 다른 한 가지 목표는 잠시 접어둬야 하는 것임

10. 꼬끼리를 반으로 쪼갠다고 두 마리의 작은 꼬끼리가 되지는 않는다.

생명체에는 통합성이 있으며, 특성은 전체에 의해 좌우됨. 조직도 마찬가지로 관리상의 문제를 인식하기 위해서는 문제의 원인이 되는 전체 시스템을 볼 줄 알아야 함. 즉 문제 부서를 분할한다 해도 이들이 문제가 되었던 상황을 각각 처리할 수는 없음

11. 누구도 탓할 수 없다.

우리는 많은 경우 문제를 외부 환경 탓으로 돌리지만 시스템적 사고에서는 문제의 원인이 시스템의 일부라는 점을 인식해야 함

[↪ 본문으로 돌아가기](#)

※ **참고2 : 학습 무능력의 7가지 유형**

1. “나는 내 할 일을 잘 하고 있다”

대부분의 사람들은 자신들이 영향력을 행사할 수 없는 시스템에 속해 있다고 생각하며 자신의 책임이 현재의 직위에 국한되어 있다고 생각함. 조직에 속한 사람들이 자신의 위치에만 초점을 맞추게 되면 다른 부분과 상호작용을 해서 나오는 결과에 대해 거의 책임감을 느끼지 못함. 결과가 안 좋을 때에는 “나 아닌 누군가가 일을 망쳤다”고 추측할 뿐임

2. “적은 외부에 있다”

“적은 외부에 있다”라고 말하는 것은 사실 “나는 내 할 일을 잘 하고 있다”라는 사고의 부산물로서 자신이 속해 있는 전체 세상을 체계적으로 바라보지 못하는 방법임. ‘외부(Out there)’와 ‘내부(In there)’는 대개 하나의 시스템의 일부인데 이를 인식하지 못하므로 ‘외부’에 있는 문제에 대해 ‘내부’에서 쓸 수 있는 해결책을 발견하는 것은 불가능해지는 것임

3. 주도권을 잡는다는 환상

문제가 위기로 발전하기 전에 풀어야 한다는 ‘사전적 행동(being proactive)’은 위기가 생겨야 조치를 취한다는 ‘반응적 행동(being reactive)’의 반대말로 자주 사용됨. 그러나 단순히 ‘외부의 적’에 대해 보다 사전적으로 행동하는 것은 반응하고 있는 것과 다름없음. 진정한 사전적 행동은 사고방식의 문제이지 감정적 문제가 아님

4. 사건에의 집착

매출액, 예산삭감 등과 같은 단편적인 사건에 초점을 맞추는 것은 사건 뒤에 감춰져 있는 장기적인 변화의 유형을 볼 수 없고, 문제의 원인을 이해할 수 없게 만들. 이런 상황에서 창조적인 학습을 기대하기란 불가능함

5. 냄비 속 개구리의 우화

실온의 물에 개구리를 담으면 바로 뛰쳐나오지 않고 머물러 있음. 냄비의 온도를 서서히 높여가면 냄비 속에서 무기력해지고 빠져나올 생각을 안 하게 되어 결국 죽게 됨. 이런 개구리의 우화에서 환경의 갑작스런 변화만을 인지하는 것이 아닌 점진적인 변화를 인지하는 방법을 배워야 함

6. 경험에서 배운다는 착각

경험은 가장 중요한 학습방법이지만 조직 내에서 이루어지는 의사결정의 결과는 수년 혹은 수십년이 지나 결과가 나오기 때문에 이를 학습하기란 어려움. 전통적인 조직에서는 의사결정의 위험을 분산하기 위해 기능별로 조직을 분리하였으나 이런 편리한 분업구조는 기능간의 접촉을 단절시켜 가장 중요한 문제의 분석이나 기능간의 복잡한 이슈들을 해결하기 어렵게 만들

7. 경영 팀에 대한 환상

조직 내의 팀들은 개인적으로 나쁜 인상을 주는 것을 피하고 모든 사람이 팀 전체의 전략에 따르는 척하면서 실제로는 이권을 다투는데 시간을 보내는 경향이 있음. 응집력이 있는 팀의 이미지를 유지하기 위해 의견충돌을 감추고자 할 뿐임. 그러나 이런 팀들은 혼란을 불러일으킬만한 복잡한 문제에 직면하게 되면 ‘팀 정신’은 사라지게 됨

[↪ 본문으로 돌아가기](#)

※ 참고3 : 개인차원의 정신모델 관리기법

1. 추상의 비약 (Leaps of Abstraction)

- 추상의 비약은 직접적인 관찰(구체적 데이터)을 통한 검증도 없이 일반화로 옮겨갈 때 일어남. 추상의 비약은 한 번 가정되었던 것이 사실로 간주되어 지고 스스로 명백해지는 과정을 거침
- 몇 가지 행동을 가지고 “로라는 다른 사람들에게 관심이 없다”고 일반화 시키고 사실로 인정해 버리면 로라의 동료들은 그녀가 무관심한 행동을 할 때 당연시하고, 그 틀에서 벗어난 행동을 할 때에는 의문을 갖지 않고 알아 채지 못함
- 추상의 비약을 피하기 위해서는 자기 자신에게 “이런 일반화를 이끌어낸 데이터가 무엇인가”를 질문한 후 “이 일반화가 정확하지 않거나 잘못 이끌어진 것일 수도 있다고 생각할 수 있는가?”라고 묻는 것을 의식적으로 하는 것이 중요함

2. 좌측란 (Left-hand Column)

- 실제 발생한 것을 우측란에 적고 이에 대해 내가 생각한 것을 좌측란에 기입함으로써 감춰진 생각을 표면으로 부각시키고 그것이 행동에 어떤 영향을 미치는가를 파악함

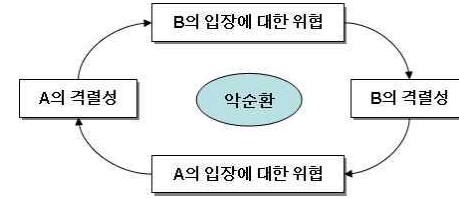
좌측란 (내가 생각한 것)	우측란 (실제 발생한 것)
모든 사람들이 빌의 보고가 실패였다고 말한다. 빌은 그 사실을 직시하기 두려워하는 것 같다.	나 : 보고는 어땠습니까? 빌 : 글썄요, 아직 뭐라 말하기 이르군요. 게다가 새로운 분야이니까요.

- 나 자신의 추론과 행동이 어떻게 사태를 더욱 악화시킬 수 있는가를 먼저 파악하는 것은 큰 도움이 됨. 이런 점 때문에 좌측란 연습이 유용한 것임

3. 질의와 주장의 조절

- 대부분의 경영자는 주장하는 사람이 되도록 훈련받고 문제를 해결하는 입장에 서게 됨. 그러나 개인적인 경험보다 더 복잡하고 다양한 문제점에 직면하면 다른 사람들의 식견을 구할 필요가 생김. 이때 ‘주장하는 기술’은 학습하는 것을 막고 비생산적인 기술이 되어버림

- 주장만 있을 경우 문제가 악화되는 사례
 - A가 격렬하게 주장 할수록 B에게는 더 큰 위협이 됨. 그래서 B는 더욱 맹렬하게 주장함. 그러면 A는 더더욱 강하게 반격하는 악순환을 가져옴



- 상충되는 주장을 더욱 강하게 대립시키는 이런 악순환은 몇몇 질문들을 하기 시작함으로써 중단될 수 있음 (예: “당신은 어떻게 그러한 견해에 이르게 되었습니까?” “당신의 취지를 설명해 줄 수 있는가?”)
- A와 B가 주장만 하는 경우에는 A가 이기거나 B가 이기거나, 혹은 둘 다 각자의 생각만을 고수할 것임
- 주장과 질의가 같이 있는 경우에는 A와 B 모두 그들 자신의 의견에 질의할 수 있도록 개방함에 따라 완전히 새로운 견해를 발견할 수 있음
- 그러므로 협력적인 학습을 위해서는 주장과 질의를 혼합하는 것이 중요함

[↪ 본문으로 돌아가기](#)