

동양의 시각에서 본 학습조직의 재해석

Reinterpretation of the Learning Organization from the Oriental Perspectives

김상욱*

Kim, Sang-Wook*

Abstract

With emphasis on the importance of systems thinking for the establishment of learning organization, Senge in his famous book 『The Fifth Discipline』, explains in depth four disciplines such as personal mastery, mental models, shared vision, team learning, which are all geared up to the implementation of learning organization. However, two critical pitfalls are found: First, a holistic picture is absent in his presentation of learning organization, which just seems like a puzzle with linking pieces missing between disciplines. Secondly, as is often the case too much details are discussed in expense of insights on each discipline.

This paper thus attempts to draw core metaphysical insights underlying Senge's learning organization disciplines by reinterpreting them from oriental perspectives; and to identify mechanisms depicting how they are working together as a whole, which is enabled by exploiting causal loop diagrams as a tool of systems thinking. In addition some thoughts on the implications of systems thinking on each of the learning organization disciplines.

Keywords: Learning Organization, Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning, Oriental Perspectives, Causal Loop Diagram(CLD), Learning Organization Disciplines

I. 서론

‘학습조직(Learning Organization)’은 1978년 아지리스(Chris Argyris)와 쉰(Donald Schon)이 개인의 창의력이 관습에 얽매어 있는 조직에서 어떻게 발휘될 수 있는지, 어떻게 개인과 조직이 상생할 수 있는지를 논의하면서부터 주목받기 시작했다(Argyris & Schon, 1978). 전략경영의 창시자 안소프(Igor Ansoff)는 그로부터 15년 후인 1993년 오랜 세월을 거친 연구를 통해 조직에는 ‘전략적 성공 패러다임(Strategic Success Paradigm)’이 존재한다고 주장하면서 환경변화의 특성에 따라 조직의 성공전략이 달라진다는 사실을 밝혔다(Ansoff & Sullivan, 1993). 그는 과거와 같이 점진적 변화에서는 효율 중심의 전략과 예측에 의한 대응이 주효하지만, 요즘처럼 단절적 변화가 빠르게 진행되는 환경에서는 창조적 혁신과 학습에 의한 신속한 대응력 배양을 위한 학습조직의 중요성을 강조하고 있다.

같은 맥락에서 1990년 센게(Peter M. Senge)는 아지리스의 이론과 시스템 사고(System Thinking)를 접목하여 개인적 숙련(Personal Mastery), 정신모델(Mental Model), 공유비전(Shared Vision), 집단학습(Team Learning)으로 구분하여 학습조직을 설명하고 있다(Senge, 1990). 학습조직의 영역별 주요내용을 경영사례와 함께 시스템 사고에 기초하여 설명을 차별화함으로써 그의 저서 『The Fifth Discipline』은 학습조직 구현의 주요 지침서로 자리매김하였다. 특히 ‘시스템 사고’라는 새로운 패러다임으로 어떻게 개인의 사고를 전환하고 이들을 조직화하여 경영활동에 뿌리내릴 수 있겠는가에 초점이 맞추어 학습조직을 설명한 그의 독창성과 통찰력은 SD(System Dynamics)에 관심이 있는 이들에게 상당한 시사점을 던지고 있다. 그러나 그의 책을 읽다보면 다음과 같은 두 가지 관점에서 설명력의 한계 및 보완점이 드러나 보인다.

첫째, 경영현실에 기초한 형이하학적 접근으로 구체적 설명력은 뛰어나 보이지만 학습조직에 관한 형이상학적 직관이 미흡하여 전달 내용을 체화하기 쉽지 않으며, 설명이 부족하거나 모호한 부분들이 감지된다. 예컨대 개인적 숙련의 경지는 무엇이며, 그에 이르기 위한 배움의 방식은 무엇인가에 대한 설명이 부족하다.

둘째, 그가 제시하고 있는 학습조직의 4대 실천요소 각각에 대한 각론의 구체성에 대해서는 이의가 없으나, 구체성은 자칫 통합적 시각을 결여할 수 있다는 통념을 벗어나지 못하고 있다. 나아가 이들 요소가 서로 긴밀한 관련이 있음에도 어떠한 상호 관련성을 가지고 일체화 되는지를 설명하는 통합적 조망이 빠져있는데, 이는 부분이 아닌 전체를 바라보는 시스템 사고가 학습조직 형성의 근간이 된다는 그의 논지에 견주어 보면 다소 실망스런 점으로 지적될 수 있다.

따라서 본 연구는 위에서 지적한 바와 같이 센게의 논리 전개에서 발견되는 두 가지 미

흡한 부분을 보완하는 차원에서 우선 개인적 숙련, 정신모델, 공유비전, 집단학습 등 학습조직의 주요 실천요소를 각각 성(聖), 관(觀), 동망(同望), 중지(衆智) 등 동양의 시각으로 재해석하여 형이상학적 직관을 보완하고, 인과지도를 활용한 통합적 조망과 시사점을 논의하고자 한다. 굳이 동양적 재해석을 강조하는 이유는 그가 제시한 내용의 핵심은 이미 오래 전부터 동양의 세계관에 깊이 자리해 왔기 때문에 학습조직의 요체를 전달하기에 보다 용이하다는 이유에서다.

II. 학습조직에서 시스템 사고의 중요성

시스템 사고를 학습조직의 초석으로 규정하면서, 세계는 학습조직의 가장 중요한 관건으로 사고의 전환을 지목하고 있다. 지금까지 지배적 사고로 작용한 기계적(분석적) 사고에서 시스템 사고로 전환되어야 한다는 것이다. 그러나 그는 시스템 사고가 무엇인지는 설명하면서도, 시스템 사고가 왜 필요한 지에 대한 논거는 구체적으로 제시하지 않고 있다. 시스템 사고의 핵심과 그 배경을 알기 위해서는 무엇보다도 그에 대응되는 기존의 사고, 즉 기계적 사고에 대한 반성부터 이루어지는 것이 마땅할 것이다.

기계적 사고는 코페르니쿠스, 갈릴레오, 케플러, 데카르트, 뉴턴에 이르는 근대과학의 기수들이 우주를 <물질>에 기초한 <존재>와 <운동>에 의한 <변화>로 이해하는 세계관에서부터 출발한다. 이러한 유물론적 세계관은 우주를 이해하는 기초가 되었고 약 300년 전부터 오늘날에 이르기까지 거의 모든 분야의 학문적 연구방법으로 자리 잡고 있으며, 인류 과학의 진보와 문명의 발달에 지대한 영향을 미쳤다. 일명 ‘과학적 사고’ 혹은 ‘분석적 사고’라고도 하는 기계적 사고는 요소환원주의, 결과의 재현성, 객관적 설명력 등을 기본 전제로 한다.¹⁾

기실 이러한 전제와 가정은, 언뜻 보아서는 일반인들에게 별 중요한 의미를 가진 것 같지 않지만, 우리의 물질문명과 정신세계를 지배하고 있는 패러다임으로 살아 있으며 아직 우리는 이러한 사고의 틀에 의존하여 생활하고 있다. 세상 돌아가는 것이 단순할 때는 자신이 볼 수 있는 것만 따로 떼어서 보는 식의 기계적 패러다임만으로도 충분했을지 모르

1) **요소환원주의:** 복잡한 것은 요소별로 쪼개서 이해하고 그 이해 가능한 요소를 원래대로 조합하면 전체를 설명할 수 있다(부분의 합 = 전체)는 것이다.

재현 가능성: 동일 조건에서의 실험은 허용오차 내에서 항상 같은 결과가 나와야 하며 이는 몇 번이고 반복될 수 있다.

객관적 엄격성: 문제의 모든 요소가 하나도 빠짐없이 검토되어야 하며, 인과론 또는 결정론적 객관성이 담보되지 않은 그 어떤 것도 진리로 받아들이지 않는다.

다. 그러나 ‘모르던 것’이 ‘아는 것’과 새로이 연결되면서 실체에 좀 더 근접하게 될 때 깨달음의 경지에 이르듯, 새로운 세계가 시야에 들어오면서 기계사고로는 설명될 수 없음을 깨닫기 시작하였다. 어느 때 부터라고 꼭 집어 말할 수는 없지만 기계적 사고의 본격적인 붕괴는 20세기에 이르러 현대 물리학이 탄생하고 부터라고 보는 것이 일반적이다. 과학의 초점이 우주를 향한 광속의 거시세계로 뻗어가면서 <상대성 이론>이 나왔고, 눈으로는 볼 수 없는 소립자의 미시세계로 빠져들면서 상보성의 원리(Complementary Principle)와 불확정성 원리(Uncertainty Principle)에 기반을 둔 <양자 이론>이 나왔으며, 물과 공기 등 유체의 운동, 날씨 변화 등 일정한 규칙이 없는 혼돈(混沌)의 세계에 도전하면서 <카오스 이론>이 나왔다.²⁾

이런 새로운 발견은 기계적(과학적) 사고에 기반 한 뉴턴 모델의 한계를 느끼게 만들었고 20세기 과학혁명의 새로운 사고를 필요로 하게 되었다. 기존 사고의 한계는 비단 물리학에 국한된 것이 아니다. 유기체나 인간사회처럼 복잡하거나 색, 맛, 마음 등 계량적인 측정이 불가능하여 아예 과학의 대상에서 제외되었던 분야들의 경우 기계사고로는 기초적인 설명조차하지 못하는 상황에 직면하게 되었다.

2) **상보성의 원리(Complementary Principle):** 우리가 무엇을 알고자 하느냐에 따라 “이것일 수도 있고, 저 것일 수도 있다.” 빛은 입자일 수도 있고, 파동일 수도 있다는 것이다. 이를 두고 닐스 보어의 해석 또는 코펜하겐 해석이라고 하는데, 이 해석은 그 동안 굳건히 지켜온 과학의 기반을 흔드는 것이다. 왜냐하면 이것 아니면 저것, 이것이 맞으면 저것은 틀리는 것이라고 하는 이분법이 무시된 것일 뿐만 아니라, 누가 측정하더라도 동일한 결과가 나와야 한다는 과학의 객관성에 위배되는 것이기 때문이다. 요컨대 상보성의 원리는 소립자 세계에만 적용되는 것이 아니다. 관점이 무엇이나에 따라 그 대상의 속성이 달라지는 것을 말한다.

불확정성 원리(Uncertainty Principle): 관찰 대상에 무슨 일이 일어날 것인가를 확실히 안다는 것은 절대 불가능하며, 단지 확률로 말할 수 있을 뿐이라는 것이다. 이는 마치 뉴턴 물리학에서 “이렇게 되면 저렇게 된다.”고 했다면 양자 물리학에서는 “이렇게 되면 저렇게 될 확률은 어느 정도”라고 말하는 것에 해당된다. 이러한 불확정성 원리는 일상생활에서나 기존의 과학에도 적용되는 것으로서 상보성의 원리와 무관하지 않다. 가령 주사위를 던질 경우 확률은 1/6이지만 누구도 특정 번호가 나온다고 장담할 수 없다. 이는 기본 법칙과 초기조건만 알면 정확히 결과를 예측할 수 있다는 기계적 사고의 결정론이 깨지는 것을 말하며, 여러 가지 특성 중 우리가 알고자 하는 한 가지 특성을 측정하면 다른 특성들을 동시에 파악할 수 없다는 것을 의미한다.

카오스 이론(Chaos Theory): ‘복잡계’라고도 불리는 카오스 세계는 당구공이 3개 이상 상호 충돌하면서 움직이는 상황이나 연기가 움직이는 것을 연상하면 이해가 쉽다. 구성요소가 많고 이들 간 상호작용이 매우 복잡하게 얽혀 있는 경우 혼돈상태가 유발되는데, 이는 비단 자연계에서만 발생하는 것이 아니라 교통과 통신이 고도로 발달한 현대 인간사회 전반에 걸쳐 나타나는 보편적 현상이다. 카오스 이론은 일정한 규칙이 없는 복잡한 대상을 연구하는 분야로 기계적 사고와는 달리 초기 사소한 오차가 엄청난 결과의 차이로 나타나며, 그 결과는 매번 다를 수 있다는 불확정성 원리와 맞닿아 있다. 이러한 카오스 이론의 대안제는 한 시스템을 부분적으로 이해하여(즉, 메커니즘을 분리하여) 다시 결합하는 기계적 사고의 저변을 지탱하는 요소환원주의를 무력화하고 있다.

센계가 강조하듯 기존의 기계적(분석적) 사고에서 시스템 사고로의 전환이 학습조직 구축에 가장 중요한 요소가 될 수밖에 없는 이유는 기계적 사고의 세 가지 대전제, 즉 요소 환원주의, 재현가능성, 객관적 설명력만으로는 현실세계의 사회 시스템을 제대로 설명할 수 없다는 데 있다. 결국 시스템 사고는 근대 과학적 사고의 반성에서부터 출발한 것으로서 통합적 사고, 피드백 사고, 시간적 사고 등 세 가지 사고의 틀을 근간으로 한다. 이러한 시스템 사고가 기계적 사고의 한계를 어떻게 보완 혹은 대체할 수 있다는 것인지 그 사유를 간략히 논의하면 다음과 같다.

1) **통합적 사고:** 물을 분해하여 그 구성요소(H₂O)들을 알아냈다고 해서 물맛까지 알 수 있을까? 자동차의 작동 메커니즘은 그를 해부해보면 알 수 있겠지만 이런 방식으로는 승차감은 알 수 없을 것이다. 여러 영화배우의 이름답다는 부분만 모아 하나로 조합할 때 가장 아름다운 여인의 형상이 나올까? 부분(개별) 최적화는 마치 자기 증식을 위해 시스템 전체를 파괴하는 암세포와 같은 것이다. 이상의 예로 알 수 있듯이 분석적 사고(analytic Thinking)만으론 실체를 정확히 이해할 수 없다. 실체에 보다 근접하기 위해서는 통합적 사고(holistic Thinking)가 수반되지 않으면 안 된다. 이러한 점에서 볼 때 기계적 사고의 저변을 뒷받침 하고 있는 ‘요소환원주의’는 유기적 시스템의 실체를 파악하는데 한계가 있음을 알 수가 있다.

2) **피드백 사고:** 현실 세계에 존재하는 시스템은 실체가 아닌 가능태(가능성)에 불과하다. 따라서 관조의 대상인 이 세상 그 어떤 것도 그 자체가 무엇인가 하는 본질적 논의를 넘어 다른 것과의 역학관계로 정의되지 않으면 안 된다. 특히 주목해야 할 것은 피드백 구조로 정의 될 수 있는 다른 것과의 역학관계는 단순하고 정태적인 상태에서 복잡하고 동태적인 상태로 급변하고 있다는 점이다. 이러한 카오스적 시스템(복잡계) 구조 하에서는 초기 조건과 값이 정확하고 엄격하여도 시스템의 결과는 매번 다를 수 있다. 이는 기계적 사고의 또 다른 근간인 ‘재현 가능성’은 가능태로서의 사회적 시스템에서는 적용 가능한 기본 전제가 될 수 없다. 이에 비해 시스템 사고는 결과로서의 행태 그 자체보다는 이를 결정하는 이면의 피드백 구조에 초점을 둔다. 나아가 시스템 구조의 미세한 변화가 행태의 큰 차이를 만들어 낼 수 있다는 기본 전제는 복잡계를 설명하기에 매우 유용한 대안으로 대두되고 있다.

3) **시간적 사고:** 헤라클레이토스의 말처럼 세상에서 변화하지 않는 것이 있다면 그것은 세상의 모든 것이 변화한다는 사실뿐이다. 이 점에서 우리는 ‘변화’의 역설(paradox)을 음미해보아야 한다. 흔히 사용하는 ‘변화’라는 것은 그 시점 이전까지 안정된 상태에 있었음을 전제로 한다. 그러나 변화란 특정 시점에서 감지되는 것일 뿐, 한시도 중단 없이 지속되는 것이므로 사실 ‘변화’란 표현은 불가능한 것이다. “낙타의 허리는 마지막 올려놓은 콩알 한

개로 부러진다.”는 아라비아 속담처럼 변화란 특정 시점에서의 단절적(discrete) 현상이 아니라 시간상에서 나타나는 연속적(continuous) 현상이다. 바로 이러한 점에서 한 시점에서의 온전한 검증을 토대로 한 ‘객관적 엄격성’을 중시하는 기계적 사고의 한계를 발견할 수 있다. 가능태로써의 시스템 행태에 대한 객관적 엄격성은 특정 시점에서는 담보 가능할 수 있으나 시간 속에서는 더 이상 사실이 아니기 때문이다. 특정 시점에서 행태의 점 추정과 수치의 정확성을 중시하는 기계적 사고와는 달리 시스템 사고가 시간에서의 선 추정과 그에 따른 변화의 추세를 중시하는 이유는 바로 여기에 있다.

플라톤의 ‘동굴우화’처럼 우리의 현실세계는 분명 빛의 세계와 암흑의 세계 등 두 개의 세계가 공존하고 있다. 과거 300여 년 간 인간의 문명을 이끌어 왔던 기계적 사고가 빛을 통해 알 수 있는 ‘존재(시각)의 세계’를 탐사하는 유용한 수단이었다면, 만물이 변전(變轉)을 위해 이제 막 생성한 무엇처럼 동태적이고 비논리적인 질료(material)로 가득한 어둠의 세계를 탐사하는 새로운 사고의 틀은 그림자를 통해 존재를 알 수 있는 ‘인식(개념)의 세계’에 부합되는 것이라야 할 것이다. 그것이 바로 ‘시스템 사고’이며 동양적 시각으로는 역(易)과 긴밀하게 맞닿아 있다(김동환, 2004).

비록 시스템 사고를 방법지(형식지)로 만들어 낸 것은 서구세계이지만, 그 사상 자체는 동양의 세계관에 뿌리를 두고 있다.³⁾ 시스템 사고는 요소환원주의, 재현 가능성, 객관적 엄격성에 기초한 기계적 사고의 한계 및 제약을 극복하고 현실세계의 상보성과 불확정성을 설명할 수 있는 새로운 사고의 틀이다. 그러나 이미 오래 전 상보성과 불확정성을 설명하는 ‘역(易)’이나 ‘연기법(緣起法)’ 같은 동양의 세계관과 다름이 없다는 점에서 시스템 사고는 결코 새로운 것이 아니다.

Ⅲ. 학습조직의 4대 실천요소

서론에서 언급한 바와 같이 여기서는 센계가 학습조직 구축의 실천 요소로 제시하고 있는 개인숙련, 정신모델, 공유비전, 집단학습을 각각 성(聖), 관(觀), 동망(同望), 중지(衆智)에 대응하여 재해석하여 형이상학적 직관을 보완하고, 인과지도를 활용한 학습조직의 통합적 조망과 시사점을 논의하기로 한다.

3) 불전(佛典), 잡아함경(雜阿含經)의 연기법(緣起法)에 실려 있는 구절이 단적으로 이를 대변한다. 此有故彼有, 此起故彼起. 此無故彼無, 此滅故彼滅.(이것이 있기에 저것이 있고, 이것이 생기에 저것이 생기며, 이것이 없기에 저것이 없고, 이것이 멸하기에 저것이 멸한다.)

1. 개인숙련 : 성(聖)에 이르는 길

센게는 학습조직의 기본 정신을 설명하는 과정에서 ‘개인숙련(Personal Mastery)’의 중요성을 다음과 같이 얘기하고 있다:

“조직은 학습하는 개인을 통해서만 학습할 수 있다. 개인이 배운다 해서 조직이 학습한다는 보장은 없지만, 적어도 개인이 배우지 않고는 조직의 학습은 기대할 수 없다.”

그러나 그는 개인숙련이 제대로 이루어지지 않는 이유와 그것이 조직의 학습으로 이어지지 못하는 이유에 대해서는 잘 설명하고 있지만, 학습에 대해 두 가지를 분명하게 설명하지 않고 있다. 그 한 가지는 배움의 경지, 즉 센게의 표현대로라면 ‘Personal Mastery’의 경지는 무엇인가 하는 것이다. 그리고 또 다른 한 가지는 그에 이르기 위한 배움의 방식은 무엇인가에 대한 것이다.

동양에서는 배움의 경지를 ‘성(聖)’이라 했다. 여기서 ‘성(聖)’이란 안을 들여다보지 않고 밖에서도 안을 알 수 있는 ‘달통력(達通力)’을 말한다. 그러나 배우는 방식에 따라 ‘성(聖)’에 이를 수도 있고, 그 반대로 습(習)에 빠질 수도 있다. 이와 관련하여 중국의 4대 경전 중 하나인 예기(禮記)의 학기(學記)편에는 이런 말이 있다: “記問之學(口耳之學) 不足以爲師矣.” 외워서 아는 것만으로는 스승이 될 자격이 없다는 말이다. 예전에 스승이란 성(聖)에 이른 자의 표상이었음을 감안할 때 기문지학으로 성(聖)에 이를 수 없음을 말하고 있다. 그렇다면 성(聖)에 이를 수 있는 길은 무엇인가. 이에 대해 공자(孔子)는 논어 위정편(論語 爲政編)에서 “溫故知新 可以爲師矣.”라고 했다. 온고지신(溫故知新)하면 성(聖)에 이를 수 있다는 것이다. 여기서 ‘온고지신(溫故知新)’이란 이미 자신이 알고 있는 답(故)을 폭 삶아서(溫) 그 답이 나오게 된 문제와 그 문제가 제기된 세계관(mental model)을 깨닫고 이를 토대로 다시금 새로운 답(新)을 알아내는(知) 동태적 학습과정을 의미한다.

이렇듯 동양에서는 배움의 방식을 ‘답’ 위주의 정태적 학습(記問之學)과 ‘문제’ 위주의 동태적 학습(溫故知新)으로 차별화 하고 있으며, 후자의 경우라야 ‘성(聖)’에 이를 수 있는 길임을 알려주고 있다.⁴⁾ 동양에서 얘기하는 정태적 학습과 동태적 학습의 차이를 인과지도(CLD: Causal Loop Diagram)의 형식을 빌어서 개념화 하면 [그림 1]과 같다. 이 그림은 세계관에 기초한 문제의식의 확장 없이는 ‘온고지신(溫故知新)’할 수 없으며 결국 배움의 경지, 즉 성(聖)에 이를 수 없음을 보여주고 있다.

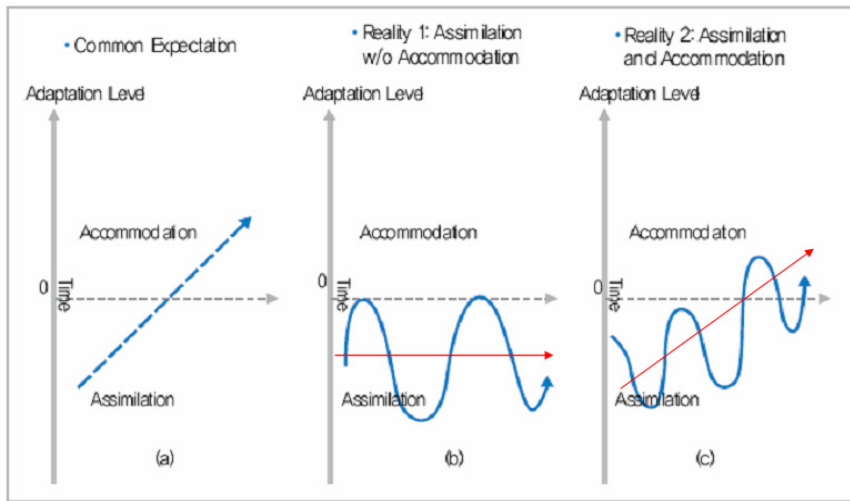
4) 이는 서양에서 가르치는 학습의 두 가지 유형, 즉 단 고리 학습(Single-loop Learning)과 이중 고리 학습(Double-loop Learning)과 맥을 같이 한다.



(a) 정태적 숙련(記問之學) (b) 동태적 숙련(溫故知新)

[그림 1] 개인숙련의 동양적 재해석

이에 관해 애서톤(Atherton, 2005)은 프랑스 생물학자 피아제(Jean Piaget: 1896-1980)의 학설을 인용하여 사회적 학습과정은 아래의 [그림 2(c)]에 보인 바와 같이 assimilation과 accommodation이 상호 작용하면서 이루어진다고 주장하고 있다. 여기서 assimilation이란 記問之學을 말하는 것이며, accommodation은 溫故知新을 얘기하고 있음에 다름이 없다. [그림 2(a)]에서 보는 바와 같이 흔히 우리는 열심히 記問之學(assimilation)하면 자연스레 溫故知新(accommodation)의 단계로 이어질 수 있을 것으로 생각하지만, [그림 2(b)]와 같이 溫故知新(accommodation) 없는 記問之學(assimilation) 만으로는 사회적 학습과 성장이 이루어질 수 없음을 알 수가 있다.



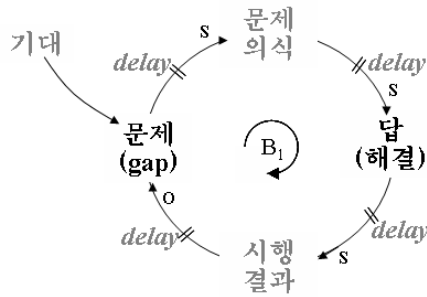
記問之學/口耳之學 溫故知新

[그림 2] 학습을 통한 사회적 적응의 유형

그렇다면 記問之學이 왜 문제인지 좀 더 생각해보자. 답이란 것은 문제로부터 출발한다. 그러나 記問之學에서의 문제의식은 타에 의해 주어진 문제에 대해 자신이 배운 답을 시행한 현실(성과)과 기대(예상)와의 차이로 비롯되는 소극적 인식이다. 이를 토대로 記問之學

의 작동 메커니즘을 인과지도로 나타내면 [그림 3]과 같다.⁵⁾ 이는 [그림 1(a)]를 확장한 것으로, 시스템의 행태가 파동(oscillation)을 보이는 전형(archetype)과 유사함을 알 수가 있다. 시간지연이 개입된 이러한 음(-)의 피드백 구조는 [그림 2(b)]에서와 같이 사회적 적응력에 있어 성장 없는 파동이 반복되는 이유를 설명해준다.⁶⁾

“주어진 문제에 대한 답을 가르치려하는 자가 가장 무능한 선생이요, 스스로 알고자 하는 욕구 즉 자발적 문제의식을 일깨우는 자가 가장 훌륭한 선생이다”라고 한 맹자(孟子)의 말씀처럼 적극적(자발적) 문제의식은 기문지학에서 벗어나는 단초가 된다. 세계가 진실에 대한 ‘몰입’을 강조하는 이유도 여기에 있다.



[그림 3] 記問之學의 작동 메커니즘

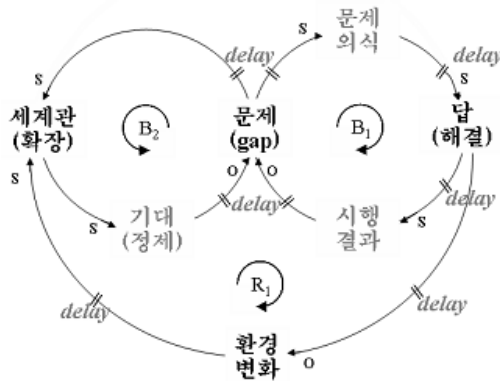
어떤 문제로부터 만들어진 답은 그것이 만들어졌던 시대의 환경에서는 제대로 작동하는 것일 수 있다. 그러나 그 답은 다시금 환경의 변화를 만들에 내고 그 변화는 새로운 문제를 유발하며 문제는 새로운 답을 요구하게 된다. 여기서 우리가 눈여겨보아야 할 것은 문제의식에 관한 것이다. 記問之學과 같이 소극적 문제의식 즉, 타로부터 주어진 문제에 대한 답의 습득은 “우리는 우리가 설명할 수 있는 세상만을 본다(We don not describe the world we see, but we see the world we can describe.)”는 시스템 사고의 말처럼 스스로를 습(習)의 늪에 빠뜨리기 쉽다. 이를 심리학에서는 ‘정신적 감옥(psychic prison)’에 갇혀 있다고 말한다. 문제의식으로 출발하지 않는 답은 우리의 사고를 정지시켜버리는 습성이 있기 때문이다. 피터 드러커는 “답은 잘 아는데 그 답이 나오게 된 문제가 무엇이었던지 모르는 현상”을 조직의 3대 적신호 중에 하나로 지목하고 있다(Drucker, 2001). 그의 지적을 동양적으로 해석하면 기문지학으로 얻은 특정 시점에서의 답으로 끊임없이 변화하는 새로운 환

5) 인과지도의 ‘답(해결책)’은 사회적 적응력을 나타내는 [그림 2]의 Y축, ‘Adaptation Level’에 해당한다.
 6) SD(Systems Dynamics)에 대한 기본지식을 갖추고 있다는 것을 전제로 하여 본 논문에서는 인과지도(CLD) 작성법에 대한 구체적 논의는 생략하였다. 인과지도 작성법의 일반적 규칙과 시스템 아키타입 등에 대해서는 Sterman(2001)의 저서와 Kim과 Anderson(1998)의 저서를 참고하기 바람.

경에 대처하려하는 위험한 현상에 해당된다.

답은 끊임없이 새롭게 수정되어야 한다. 그러기 위해서는 그 답이 나오게 된 문제가 무엇이었던가를 고민하고, 그 문제는 어떠한 변화로부터, 어떤 세계관에서 나왔던가를 곰씹어 보는 濫故知新의 피드백 사고가 필요하다. 결국 자신의 세계관(가정)을 새롭게 인식하는 적극적 문제의식은 濫故知新의 단초가 되는 것이다. 변화와 문제, 그로부터 도출된 답 사이에는 단선적 인과관계가 아닌 동태적 피드백 관계가 존재함을 알 수가 있다.

[그림 1(b)]를 확장하여 이러한 濫故知新의 작동 메커니즘을 인과지도로 나타내면 [그림 4]와 같다. [그림 3]에서 외생상수로 설정한 ‘기대수준’이 [그림 4]에서는 세계관의 변화(확장 내지 정제)에 따른 내생변수로 설정되었다. 그리고 記問之學을 나타내는 음의 피드백 루프 (B1)에서 확장된 (B2)는 온고(濫故)의 정신을 통해 세계관의 변화가 이루어지는 메커니즘의 골격을 나타내고 있다. 이는 새로운 ‘답(해결)’을 찾아내는 원동력이 된다는 점에서 (B1)과 (B2)가 형성하고 있는 아라비아 숫자 ‘8’자형의 구조는 濫故知新의 핵심 메커니즘이 됨을 알 수가 있다. 양(+)의 피드백 루프 R1은 상당한 시간지연 속에서 답이 유발하는 환경변화에 대한 새로운 세계관의 형성과 문제의식, 그리고 그에 대한 새로운 답의 도출로 이어지는 소위, ‘정(定)-반(反)-합(合)’ 구조 하에서의 지식의 확대 메커니즘을 거시적으로 보이고 있다.7) 이 R1은 [그림 2(c)]에서와 같이 지식의 확대 재생산에 의한 사회적 적응력을 진화 발전시키는 원동력이 된다.



[그림 4] 濫故知新의 작동 메커니즘

7) [그림 4]에 보인 濫故知新의 기본구조는 시스템의 주요 아키타입 중에 하나인 “짐 떠넘기기(Shifting the Burden)”와 의미적으로는 전혀 다르지만, 외형적으로는 유사한 구조를 보이고 있어 이들 시스템의 행태 변화도 거의 유사한 모습을 보이게 됨을 유추할 수 있다. 예컨대 어떤 특정의 관조 대상에 대한 ‘답(해결책)’은 파동의 형태로 진화 성장되면서 일정수준에 수렴하는 반면에 그에 관련된 ‘세계관’의 변화는 사회적 공감대가 정착되어 감에 따라 그 정도가 점차 제로에 수렴하게 됨을 예상할 수 있다.

이것이 바로 온고지신(溫故知新)의 실체, 즉 성(聖)에 이르는 길이다. 특히 이러한 순환적 피드백 주기는 그 속도가 더욱 빨라지고 있음에 주목해야 한다. 그렇기에 토플러(A. Toffler)가 그의 저서 『부의 미래』에서 변화의 속도와 그에 대한 동조화(synchronization)를 강조하는 이유이다(Toffler, 2006).

2. 정신모델 : 관(觀)의 형성 구조와 역할

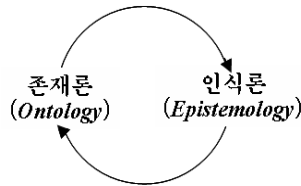
세계는 정신모델의 실체와 관리방식 그리고 ‘시스템 사고는 단순히 세계관의 외적 표현의 수단으로서가 아니라 자신의 정신 모델을 개선, 확장시켜 나가는 수단’이 되어야 함을 강조하면서 정신모델의 형성과정에서 시스템 사고의 역할과 중요성을 설명하고 있다. 사고의 외적 표현뿐만 아니라 사고의 확장수단으로서 시스템 사고가 중요하다면 개인의 정신모델, 즉 개인의 세계관은 통합적 시각에서 앞서 논의한 개인숙련의 연장선에서 논의가 이루어져야 마땅하다. 그러나 정작 학습조직의 핵심적 근간을 이루는 개인숙련과 정신모델이 어떻게 연관되는 것이며 정신모델, 즉 세계관은 어떻게 확장되는 것인지에 대한 논의가 명확치 않다.

소위 세계관(世界觀)이라고 하는 정신모델은 세상을 어떻게 인지하느냐 하는 것뿐만 아니라 우리가 어떤 선택(답)을 하고 행동(실천)하느냐를 결정짓는다. 이는 개인숙련의 핵심사상인 성(聖)에 이르는 溫故知新의 인과지도에 투영되어 있다. 앞의 [그림 4]에서 보는 바와 같이 세계관은 기존 답에 대한 새로운 문제의 제기과 새로운 문제에 대한 답을 찾는 溫故知新의 핵심요소가 된다. 역설적으로 세계관의 확장과 정제를 촉진하는 결정요소가 무엇인지 파악된다면 溫故知新의 선순환 행위가 촉진될 것이다. 그 결정요소는 앞서 개인숙련에서 논의한 바 있듯이 ‘적극적 문제의식’이 바로 그것이다. 적극적 문제의식은 성장욕구(growth needs)로부터 유발되며 이는 세계의 표현을 빌린다면 ‘진실에 대한 몰입’으로 나타난다.⁸⁾ 성장욕구의 근원은 중국사서(四書) 중 하나인 『대학(大學)』에 나오는 공자의 가르침(“心不在焉 視而不見, 聽而不聞.”- 마음이 없으면 보아도 보이지 않고, 들어도 들리지 않는다)에 함축되어 있다. 여기서 마음(心)이란 진실로 자신을 사랑하는 자기강화의식 혹은 ‘피그말리온 효과(Pygmalion Effect)’와 맞닿아 있다. 이는 권장 중심적 문화와 참여적 리더십과 같은 조치가 수반될 때 시너지가 작동하게 된다는 것이 조직행동이론에서의 정설이다.⁹⁾

8) 허츠버그의 2요소이론(Hertzberg, 1964)에 따르면 인간 욕구는 보상욕구(deficiency needs)와 성장욕구(growth needs)로 양분되는데, 전자는 부족함을 채우려하는 소극적 욕구이며 후자는 성장을 추구하는 적극적 욕구에 해당된다.

이제 논의의 초점을 세계관의 확장으로 옮겨 보자. 사람의 관(觀)을 지배하는 이러한 정신모델은 존재론과 인식론으로 결정된다.¹⁰⁾ 존재론(ontology)이 실체가 무엇인가(‘What really is.’)를 다룬다면 인식론(epistemology)은 그 실체를 어떻게 알 수 있는 가(‘How to know it.’)에 관한 것이다. 무언가를 ‘안다(know)’고 하는 인식작용은 ‘저기 밖에(out there)’ 존재하는 그 무엇(대상)과의 긴밀한 관계 속에서만이 가능한 일이다. 결국 존재와 인식은 [그림 5]와 같이 서로가 서로의 근거로 작용하는 것이다.

따라서 존재와 인식, 그 어느 것이 먼저인가를 얘기할 수는 없지만 “아는 사람만이 앎을 추구한다.”고 한 플라톤의 말에 근거하여 논의의 편의상 굳이 선후를 설정한다면 비록 불완전한 인식이지만 무언가(존재)에 대한 인식으로부터 인간의 시선은 아주 자연스럽게 그 대상으로 향하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 그 대상에 대한 정보를 얻은 다음 귀납 혹은 연역적으로 절차에 따른 예측적 개선(predictive improvement)을 추구하거나 영적 혹은 초월적 감각을 통해 대상에 대한 통합적 이해도(intelligibility)’를 확장해간다.



[그림 5] 세계관의 확장

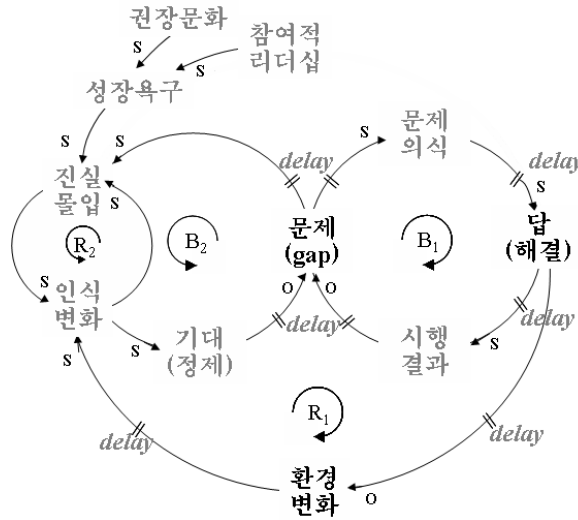
이상의 논의를 토대로 [그림 4]에 보인 온고지신의 인과지도를 [그림 5]를 반영하여 확장하면 [그림 6]과 같다. 여기서 온고지신의 결정요소인 적극적 문제의식은 기대와 현실(시행결과) 사이의 간극(gap), 즉 문제에 대한 근본적 성찰을 위해 세계관의 확장으로 옮겨가는(‘문제(gap) → ‘진실몰입’) 원동력이 된다.¹¹⁾ 그리고 그 원동력은 ‘성장욕구’에 의해 촉발되며, 성장욕구는 권장문화와 참여적 리더십에 의해 강화된다.¹²⁾

9) 이와 관련해서는 조직행동과학분야의 동기이론에서 무수히 많은 논의가 이루어진 것으로써 여기서 추가 논의는 생략하기로 한다.

10) 존재론과 인식론 외에 사람의 관(觀)을 지배하는 것으로 결정론(determinism)과 주의론(voluntarism)도 있으나 여기서는 논의를 생략한다.

11) 적극적 문제의식에 대응되는 소극적 문제의식은 [그림 6]에서 피드백 루프 (B1)의 ‘문제의식’이 그에 해당하며, 이것은 설정된 기대수준과 현실(시행결과)의 간극을 채우고자 하는 보상욕구(Hertzberg의 ‘Hygiene Needs)로서 그 행태는 記問之學으로 나타난다.

12) 리더십은 보기에 따라 지시적(directive) 리더십과 참여적(participative) 리더십으로 구분되는데, 후자는 [그림 6]에서와 같이 조직 구성원의 성장욕구를 강화하지만, 전자는 주인의식과 조직 몰입을 저해하여



[그림 6] 개인숙련과 세계관의 확장 인과지도

그러나 진실에의 몰입과 대상을 인식하는 방식이 어떠한지 여기서 공통적으로 제기될 수 있는 것은 인식을 통해 알아 낸 것, 즉 알고 있는 ‘답(해결책)’이 과연 참(truth)인가, 만약 참이라면 그 참의 기준은 무엇인가 하는 점이다.¹³⁾ 이것이 바로 지식의 딜레마(dilemma)이다. 플라톤(Platon)은 완전한 앎이란 존재하지 않으며 끝없는 인식의 확장, 즉 ‘인식의 인식’만이 필요하다고 하였다. 결국 참 그 자체는 아니더라도, 적어도 참에 수렴할 수 있는 유일한 수단은 자신의 인식 그 자체를 새롭게 문제 삼는 자기 반성적 태도, 즉 ‘인식에 대한 인식’을 통해 존재론과 인식론 사이를 끝없이 왕복하는 수밖에 없다. 이러한 면에서 볼 때 지식을 단순히 관리의 대상(object)이 아니라 과정(process)으로 보아야 한다는 노나카(Nonaka, 1994)의 주장은 상당한 설득력을 갖는다. 그리고 그 과정은 記問之學의 단선적 과정이 아니라 끊임없는 濫故知新的 동태적 과정인 것이다.

또 한 가지 우리가 유념해야 할 것은 한 번 형성된 세계관에서 빠져나오지 못함을 경계해야 한다는 점이다. 이는 ‘記問之學의 덧’을 경계하라는 동양의 가르침(禮記 學記篇)과 맞닿아 있다. 끝없이 세계관을 다듬고 진화, 발전시키기 위해 늘 경계하지 않으면 안 될 다섯 가지 병리현상을 동양의 교훈, 그리스 신화의 인물, 시스템 사고의 금언을 서로 결부 지으면 [표 1]과 같이 정리될 수 있다.¹⁴⁾

성장욕구 대신 결핍욕구를 자극하게 된다. 결국 지시적 리더십은 조직의 효율성 제고에는 효과적이지만 창의성 제고를 위해서는 참여적 리더십이 중요하다는 것이 정설이다.

13) 이에 관한 보다 구체적 논의는 ‘집단학습’에서 하기로 한다.

14) ‘자용즉소(自用則小)’란 ‘문기를 좋아하면 여유로워지고, 아집에 빠지면 작아진다(好問則裕, 自用則小)’란 뜻이다.

[표 1] 記問之學의 덧에 빠진 병리현상과 교훈

동양교훈	신화의 인물	시스템 사고(금언)	비 고
자용즉소 (自用則小)	프로크루스테스 (Procrustes)	안이한 해결은 문제를 키울 뿐이다. (The easy way out usually leads back in.)	동굴 속 깊은 암흑에 존재하는 원초 적 질료를 특정 형상으로 규정짓는 오류를 범해서는 안 된다
동이불화 (同而不和)	키클롭스 (Cyclopes)	빠른 것이 결국은 더 느리다. (Faster is slower.)	우리의 현실세계는 하나가 아니라 둘이라는 사실을 유념해야 한다.
자가당착 (自家撞着)	다이달로스 (Daidalos)	오늘의 문제는 과거 해결책의 산 물이다. (Today's problems come from yesterday's solutions).	머리 좋은 고양이가 밤눈이 어둡다 했다. 자신의 인식을 늘 인식하지 않으면 안 된다.
자아도취 (自我陶醉)	메두사 (Medusa)	원인과 결과는 시공간에서 가까 이 연결되어 있지 않다. (Cause and effect are not closely related in time and space)	거울이 자신의 치명적 약점임을 몰 랐던 메두사의 병리현상(컴플렉스) 은 흔히 지나친 자부심으로 변화에 둔감한 상태에 비유된다.
학습부재 (學習不在)	시지프스 (Sisyphus)	더 나쁜 사태가 오기 전에 일시 적 개선 상태가 나타난다. (Behavior grows better before it goes worse).	끝없이 반복되는 무익한 노동에 비 유되는 시지프스 콤플렉스는 실패로 부터 학습하지 못하고 같은 실수를 되풀이하는 것을 말한다.

3. 공유비전 : 나와 너를 잇는 다리, 동망(同望)

센게는 개인학습이 조직의 학습으로 이어지기 위한 필요조건으로 공유비전을 주목하고, 그 자체의 본질적 특성과 형성과정에 대해서는 인과지도를 통해 충실하게 설명하고 있다. 그러나 개인학습이 조직학습으로 이어짐에 있어 비전이 어떠한 역할을 하는지 학습조직 맥락에서의 논의는 상대적으로 모호한 수준에 머물러 있다. 비전을 ‘오늘 이루어지지 않은 내일의 현실’로 규정할 때, 센게는 달(비전) 그 자체에 대해서는 논의하고 있지만 그 달을 가리키는 손과 달의 관계에 대해서는 언급을 하지 않고 있다. 플라톤에 따르면 여기서 손은 육신(soma) 즉 체감되는 현실에 해당되며, 달은 육체를 가지고 있는 영혼(sema) 즉 추상의 세계에 해당한다. 육체적 욕구에 집착하기 쉬운 인간은 손에만 집착할 뿐 그 손을 통해 가리키는 달은 보려하지 않는다. 따라서 달을 만들어 내고 관리하는 기술도 중요하지만 이를 가리키는 손을 벗어나 기꺼이 달을 보고 공감하도록 유도하는 것도 그에 못지않게 중요한 사안이다. 따라서 손과 달을 통합적 관계 속에서 바라보지 않고 달 그 자체만 논의하는 것은 무의미 할 수 있다.

小)에서, ‘동이불화(同而不和)’는 ‘큰 사람은 다른 것들을 조화롭게 하나 소인배는 다른 것을 인정하지 않는다(君子 和而不同, 小人 同而不和)’에서 나온 것임.

개인이 아닌 조직 차원에서 함께 공유할 수 있는 비전이 학습조직에서 중요한 이유는 개인의 성과와 팀의 성과는 별개의 것이라는 현실적 경험에서 찾을 수 있다. 개별 구성원의 능력이 팀 전체의 능력으로 이어지지 않는 가장 근원적 요소는 팀의 성과가 구성원간의 상호 작용성, 소위 ‘팀워크(teamwork)’에 있다. 이러한 상호 작용성은 바로 시스템의 가장 큰 특성이다. 역설적으로 구성원 간 상호작용이 존재하지 않거나 원활하지 않으면 그것은 더 이상 시스템(system)이 아니다. 단순히 사람들을 모아놓은 컬렉션(collection)에 불과하다. 상승효과라는 의미로 우리가 흔히 얘기하는 ‘시너지(synergy)’의 어원이 ‘시스템 에너지(system energy)’에서 나온 것이라는 사실을 상기할 때 원활한 선순환적 상호작용이 없이는 상승효과를 기대할 수 없다. 조직의 비전은 구성원 서로간의 관계를 바꾸어 놓으며, 공통된 일체감을 만들어 낸다. 그리고 그것은 시스템의 성과를 좌우한다. 센계가 얘기하듯 조직 성과에서 공유비전 만큼 강력하게 작용하는 것은 없으며, 이는 학습조직에 있어 사활이 걸린 문제이다.

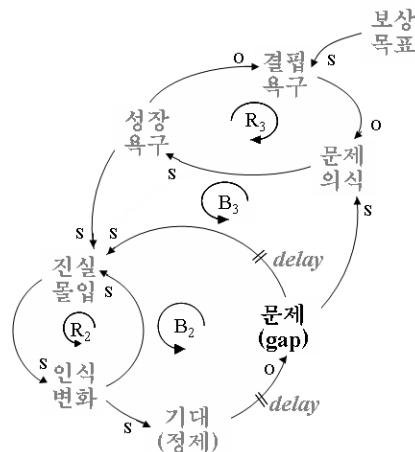
그러나 ‘우리 것’과 ‘나의 것’에 대한 인식에는 상당한 간극이 있는 것이 현실이기 때문에 집단의 공유비전을 만들어 낸다는 것은 말처럼 쉬운 일이 결코 아니다. 동양의 시각에서 생각을 나타내는 한자 ‘사(思)’를 파자(破字)하면 그 이유를 보다 확연히 알 수 있다. ‘생각(思)’이란 본질적으로 마음(心)이 밭(田)에 갈 때 비로소 작동되는 것임을 시사한다. 여기서 밭(田)이란 자신의 이해관계와 직결되는 대상, 혹은 관심사, 즉 ‘나의 것’을 의미한다. 따라서 ‘생각(思)’이란 자신의 이해관계와 직결된 사안이 아니면 작동되지 않는다는 것을 의미한다. 인간육구로 볼 때 본능적으로 아주 강하게 작동하는 호구지책과 안정 지향적 이득을 얻을 수 있는 ‘나의 것’에 사람은 이끌리게 되는 것이다.¹⁵⁾ 조직의 상부로 올라갈수록 ‘우리 것’을 강조할 수밖에 없지만 그것을 따라야 하는 대다수의 구성원들에게는 단순히 머리로만 그러할 뿐 생각의 원천인 가슴으로는 ‘나의 것’에 집착할 수밖에 없다. 이것이 바로 조직의 공유비전을 만들어 내는 과정에서 직면하는 딜레마이다.

결국 ‘우리 것’과 ‘나의 것’에 대한 간극을 좁히는 것이 개인학습을 조직학습으로 이어지게 하는 최대의 관건이자 핵심요체인 것이다. ‘나’와 ‘우리’의 간극을 좁히기 위해서는 구성원들이 같은 곳을 바라보는 ‘월필동망(月必同望)’이 형성되어야 한다. 月必同望의 핵심에는 바로 중국 노나라 때 지어진 춘추좌씨전(春秋左氏傳)의 고사에서 유래한 사자성어, ‘순

15) 동기이론의 선구자인 매슬로우(Maslow, 1970)의 ‘인간욕구단계설(Hierarchy of Needs)’에 따르면 인간에게는 생리충족, 안전지향, 소속감, 사회적 인정, 자아실현 등 5가지 기본적 욕구가 있는데, 처음 네 가지 욕구는 채우고자 하는 결핍욕구(deficiency needs), 자아실현욕구는 자기강화적 성장욕구(growth needs)로 대별된다. 여기서 결핍욕구는 ‘나’ 중심적인 동물적(본능적) 욕구로 매우 강하게 작용하는 반면 성장욕구는 ‘우리’ 지향적 존재의식에 기반 한 이상적(초월적) 욕구로서, 전자를 소마(soma)적 욕구라 한다면, 후자는 세마(sema)적 욕구에 해당한다.

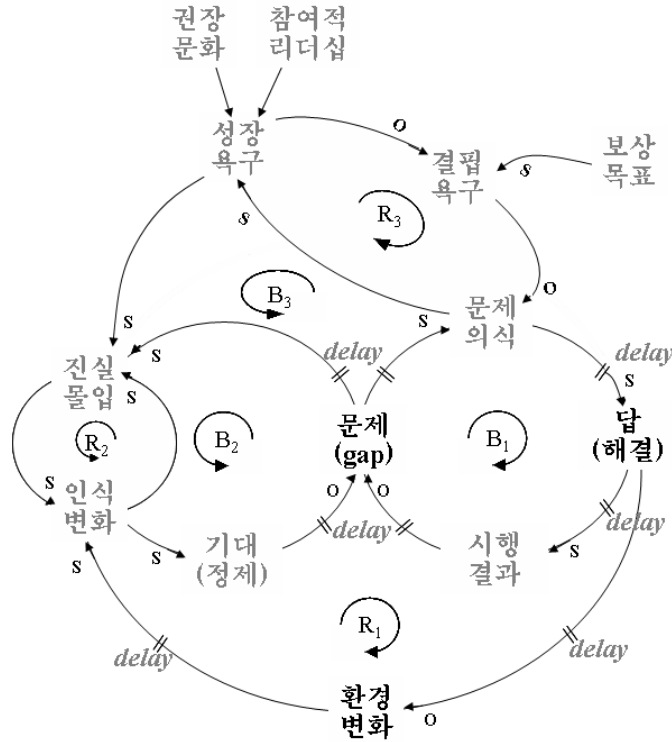
망치한(脣亡齒寒)이 자리하고 있다. 脣亡齒寒(‘입술이 없으면 이가 시리다’)은 가까운 사이의 하나가 망하면 다른 한 편도 결국 온전할 수 없다는 엄연한 삶의 지혜를 담고 있다. 이를 뒷받침 하듯 2007년 8월 26일 삼성경제연구소가 경영자 413명을 대상으로 ‘오늘의 내가 있기까지 가장 힘이 되어준 정신적 지표’를 사자성어로 물은 결과, 응답자중 19.7%가 ‘脣亡齒寒’을 택했다고 밝힌 바 있다(동아일보 2007년 8월 26일자 보도).

공유비전의 핵심사상인 ‘脣亡齒寒’의 정신이 어떻게 개인숙련에 영향을 주며, 이들 간에는 어떠한 메커니즘이 작동하는지 그 핵심을 인과지도로 나타내면 [그림 7]과 같다. 여기서 脣亡齒寒의 작동 메커니즘은 기본적으로 루프 (R3)와 루프 (B3: ‘문제의식 → 성장욕구 → 진실몰입 → 인식변화 → 기대의 정제 → 객관적 문제 → 문제의식’)의 연계 작동구조에 해당한다. [그림 7]에서 결핍욕구는 보상목표에 대응하여 ‘나의 것’을 채우고자 하는 본능에 의한 수동적 욕구로서, 이 욕구가 지배적 사고로 작동하게 되면 단기적 이득에 가려 문제의 본질에 대한 의식이 작동하지 않는다(소극적 문제의식, 즉 이익을 채우려는 단기적 의식만이 강화될 뿐이다). 본질적 문제의식이 작동하지 않으면 ‘우리 것’을 지향하는 이상적(초월적) 성장욕구가 제대로 작동하지 않게 되며, 이는 곧 진실에의 몰입 등 세계관의 확장과 개인숙련의 원동력인 온고(溫故)의 행위 즉 루프 (B2)와 (R2)가 작동하지 않는다. 이는 다시금 본질적 문제의식에 기초하지 않은 記問之學의 루프([그림 6]의 B1)를 강화하게 되어 중장기적으로 학습능력의 잠식과 그로 인한 성장의 정체 내지 후퇴를 초래하는 결과를 낳게 된다. 결국 공유비전은 조직원의 ‘우리’ 지향적 성장욕구를 촉진하고 ‘나’ 중심의 결핍욕구의 축소를 유도하는 脣亡齒寒의 정신이 그 핵심에 자리할 때야 비로소 학습조직 차원에서 공유비전 설정의 의미를 찾을 수 있다.



[그림 7] 학습과 성장의 관점에서 본 순망치한(脣亡齒寒)의 작동 메커니즘

이상 논의한 공유비전, 즉 脣亡齒寒을 반영하여 [그림 6]의 인과지도를 확대하면 아래의 [그림 8]과 같이 정리될 수 있다.



[그림 8] 개인숙련과 세계관, 그리고 공유비전의 확장 인과지도

4. 집단학습 : 중지(衆智)에 이르는 창

앞의 [그림 8]에서 제기될 수 있는 의문은 記問之學이던 溫故知新이던 그 무엇이 되었든 인식작용을 통해 알아 낸 ‘답(해결책)’이 과연 참(truth)인가 하는 것이다.¹⁶⁾ 만약 참이라면 그 참의 기준은 무엇인가 하는 점이다. 흔히 빛과 어둠으로 비유되는 플라톤(Platon)의 ‘동굴’처럼 우리의 현실세계는 빛을 통해 알 수 있는 ‘존재(시각)의 세계’와 그림자를 통해 존재를 알 수 있는 ‘인식(개념)의 세계’ 등 두 개의 세계가 공존하고 있다. 그림자는 분명

16) 논의의 편의상 어떤 문제에 대해 우리가 알아낸 ‘답(해결책)’을 지식이라 할 때 여기서 제기 될 수 있는 의문은 ‘과연 그 답이 참인가’하는 것이다. 지식(knowledge)은 ‘JTB(Justified True Belief) + X’로 정의되는데, 여기서 자신이 참이라고 믿는 것을 정당화 한 것(JTB), 그 자체만으로는 지식이 될 수 없다. 그 이유는 정당화된 믿음이 과연 참인가 하는 문제(X)는 여전히 남기 때문이다. 이것이 바로 지식의 딜레마(dilemma)이며, 이를 ‘Gettier's Problem’이라고도 한다.

실체는 아니지만 우리의 의식을 통해 실체를 감지하게 한다. 그러나 불완전한 인간의 감각은 그로부터 투사되는 그림자에 대한 수많은 의견(doxa)을 낳을 수밖에 없다. 더욱이 특정한 형상(form)을 가지고 있는 빛의 세계보다는 마치 만물이 변전을 위해 이제 막 생성한 무엇처럼 동태적이고 비논리적인 질료(material)로 가득한 어둠의 세계가 대부분의 우주를 차지하고 있는 상황에서, 무엇에 대한 답을 안다는 것은 인간의 인식과 사유의 범주에서만 그러할 뿐 그것이 불변의 답, 즉 참(truth)이라고 단언할 수는 없다.

그렇다면 참 그 자체는 아니더라도, 참에 수렴할 수 있는 유일한 수단은 무엇인가에 대한 의문이 대두될 수밖에 없다. 참에 수렴할 수 있는 유일한 대안은 플라톤이 얘기한 바와 같이 자신의 인식 자체를 새롭게 문제 삼는 자기반성적 태도, 즉 '인식에 대한 인식'을 통해 존재론과 인식론 사이를 끝없이 왕복하는 수밖에 없을 것이다. 그러나 '인식에 대한 인식'을 한다는 것이 말처럼 쉬운 일은 아니다. 사람은 누구나 자신만이 가지고 있는 '지배적 사고'의 틀에서 벗어나기 어렵기 때문이다.

지배적 사고의 틀에서 벗어나 인식에 대한 인식을 촉진할 수 있는 길은 “특정조건에서 집단은 그 집단의 가장 우수한 개인보다 똑똑하다.”는 ‘집단지성(collective intelligence)’의 명제에서 찾을 수 있다(Surowiecki, 2004).¹⁷⁾ 이는 마치 주식시장에서 주가가 결정되는 것처럼 다양하고 독립적 개인의 집합에 의해 만들어진 의견에서 특정 메커니즘(agggregating mechanism)을 통해 참에 수렴한 답 - 즉 중지(衆智)를 추출해낼 수 있다는 것이다. 여기서 특정 메커니즘이란 자신의 인식으로 다른 사람의 인식을 촉진시키고 다른 사람의 인식을 통해 자신의 인식을 새롭게 확장하는 커뮤니케이션 수단을 말한다.

커뮤니케이션을 촉진하기 위해서는 역지사지(易地思之)로 다른 생각과 조화를 이루는 화이부동(和而不同)의 정신이 근저에 자리해야 한다. “君子 和而不同, 小人 同而不和(대인은 다양성을 중시하여 다른 것들을 조화롭게 하지만, 소인은 자신과 다른 것을 용납하지 못한다.)”는 공자의 가르침은 집단학습의 기본정신이 되는 것이다. 집단학습은 개인의 지성과 지성 간 조화로운 상호작용(connections and relationships)을 이루어내는 사회적 적응과정으로서 ‘지(智)를 모으는 행위’이며 그 근저에는 和而不同의 정신이 자리하고 있는 것이다.

그러나 과연 집단의 지성이 지혜로만 작용할까? 행동과학자 칼 폰 프리쉬(Karl Von Frisch)는 집단적 어리석음(Collective Stupidity)을 다음과 같이 주장하고 있다. “집단적으로 지혜롭지만 개인적으로 멍청한 개미와 달리 인간은 개인적으로 지혜롭지만 집단적으로 어

17) 집단지성(Collective Intelligence)이란 스포트라이트를 받는 소수의 전문가 집단뿐만 아니라 그 동안 지식 창조의 대열에서 소외되어 있던 다수 일반인의 참여와 공헌이 모여 새로이 만들어진 가치와 지식을 말하며, 이는 ‘긴꼬리 경제(Long Tail Economy)’현상으로 나타난다. 집단지성은 웹 2.0을 설명하는데 있어서 핵심이 되는 개념 가운데 하나로, “공유와 참여 및 개방”의 철학을 잘 내포하고 있다.

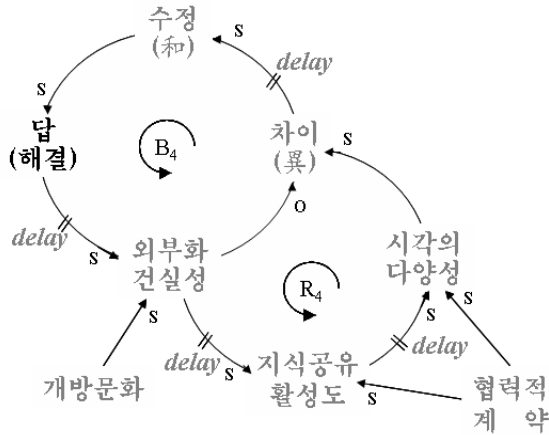
리석다(The ant is a collectively intelligent and individually stupid animal; man is the opposite).” 이러한 현상은 사회 속에서 개인의 이익과 안전을 확보하려는 인간의 정치적 특성이 왜곡될 때 흔히 나타나는 것이다. 이러한 개인 중심의 지혜는 결국 집단 전체를 부조화 내지 파멸로 이끄는 어리석음으로 귀결된다.

이와 관련된 흥미로운 가설(주장)은 바로 ‘던바 넘버(Dunbar Number)’이다. 던바 넘버란 영국의 인류학자 던바가 제시한 숫자로서, 인간의 사회적 관계가 안정적 응집상태(stable cohesiveness)를 유지할 수 있는 집단의 최대 규모는 150명 정도까지라는 것이다. 이 범주를 넘게 되면 집단적 응집보다는 개인적 이익과 정치적 성향이 강하게 작동된다고 한다. 따라서 사회적 순작용 체계를 유지하기 위해서는 사회 저변에 질게 드리워져 있는 개인 성과중심의 사회적 계약을 협력중심의 계약(Collaborative Contract)으로 새롭게 바꿀 필요가 있다. 지금까지의 사회적 계약은 비록 표면적으로는 그렇지 않더라도 실제로는 사회 구성원 비협력력을 조장한 측면이 적지 않은 것이 사실이다.

집단 규모와 관계없이 한 가지 분명한 것은 개인 지성의 단순 집합(collected intelligence)이 아니라 개인의 지성과 지성 간 조화로운 상호작용의 결정체가 바로 ‘집단지성(collective intelligence)’이라는 점이다. 역설적으로, 개인의 이익이나 정치적 의도가 개입된 지성의 단순집합(collected intelligence)은 결국 집단의 우둔함(collective stupidity)으로 귀결된다는 것이다. 이와 관련하여 피에르 레비(Pierre Lévy)는 다음과 같이 의미심장한 말을 우리에게 전하고 있다: “정보기술(IT) 활용의 최대 효과는 인공지능(AI)을 만들어 내는 것이 아니라, 집단지성(CI)을 만드는 환경을 조성하는데 있다. 따라서 우리는 이제부터라도 인간을 흉내 내는 컴퓨터가 아니라 인간이 서로의 아이디어를 공동으로 개발하고 생각하는 것을 돕는 컴퓨터에 눈을 돌려야 한다.”

지금까지 논의한 내용에 기초해 볼 때, 개인학습이 집단학습으로의 전이를 활성화하기 위해서는 공유비전의 설정과 함께 커뮤니케이션 촉진을 위한 화이부동의 정신과 두 가지 구조적 장치, 즉 개인성과 중심에서 협력 중심으로 사회적 계약의 전환과 중지(衆智)를 지원하는 정보기술의 활용이 수반되어야 한다. 이를 개념적으로 도식하면 [그림 9]에 보인 바와 같다. 이 인과지도에서 다소 개념적으로 모호한 ‘외부화의 건설성’이란 자신이 알고 있는 답에 대한 외적 표출의 충실도를 의미하는 것으로서 암묵지(체화지)가 논리적 체계를 바탕으로 전환된 형식지(방법지)의 건설성을 의미한다. 일반적으로 이는 조직의 개방문화가 확대될수록 그 수준은 높아진다고 하는 것이 지식경영에서의 정설이다. 또한 지식공유의 활성화도는 KMS(지식관리시스템)과 같은 정보기술 기반의 정보공유체계와 구성원에 대한 협력적 계약관계로 강화될 수 있음을 전제로 하고 있다. 지식공유가 활성화 될수록 이로부터 특정 지식(외부로 표출된 답)에 대한 다양한 시각 및 의견이 제시될 것이며 (R4), 이를 접

한 지식제공자는 자신의 답과 다른 새로운 증거 및 논리를 검토하여 수정, 보완을 거쳐 새로운 답에 이르게 된다(B4).

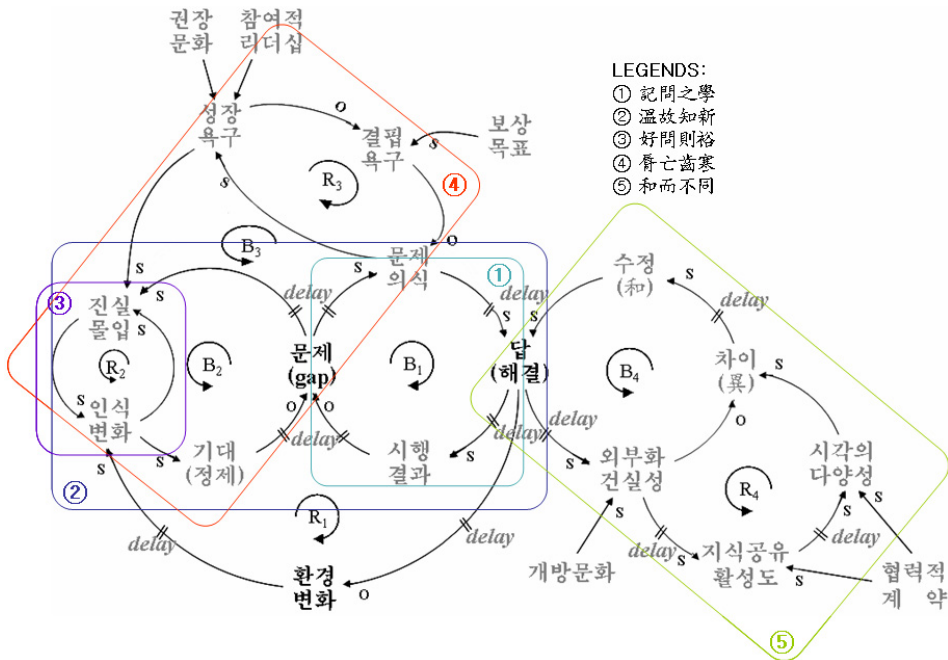


[그림 9] 참에 수렴하기 위한 화이부동(和而不同)의 작동 메커니즘

IV. 결론 및 제언

1. 내용정리 및 시사점

이상에서 논의한 개인숙련, 정신모델, 공유비전, 집단학습 등 학습조직의 4대 분과의 분과의 지향점은 각각 성(聖), 관(觀), 동망(同望), 중지(衆智)에 이르는 것이다. 이를 달성하는 추동력이 되는 온고지신(溫故知新), 호문즉유(好問則裕), 순망치한(脣亡齒寒), 화이부동(和而不同) 등 핵심사상을 작동 메커니즘을 통합하여 인과지도로 나타내면 아래의 [그림 10]과 같다.



[그림 10] 학습조직 4대 분과의 통합 인과지도

이를 다시 인과지도의 주요 구성 루프와 학습조직 활성화를 위한 주요 경영조치로 구분하여 정리하면 [표 2]와 같이, 권장문화, 개방문화, 참여적 리더십, 협력적 제약 등으로 요약된다. 이는 성과(output)에서 과정(process)으로, 통제(control)에서 자율(slack)로, 지시(directive)에서 참여(participative)로, 구조(rigidity)에서 탄력(flexibility)으로 조직문화가 바뀌어야 한다는 서양에서의 주장(최승준·윤운락, 1999)과 맥을 같이 한다.

[표 2] 학습조직의 분과별 동양의 시각과 해당 피드백 루프

학습조직 4대 분과	동양적 재해석		관련 인과지도(CLD)	주요 경영조치
	지향점	핵심사상		
개인숙련	聖	溫故知新	B1(記問之學) + B2(溫故) + R2(觀의 확장)	참여적 리더십, 권장중심 문화 등을 통한 성장욕구의 촉발 유도
정신모델	觀	好問則裕	R2(성장욕구에 의한 觀의 확장)	진실몰입 촉진을 위한 조직원의 성장욕구 배양
공유비전	同望	脣亡齒寒	R3(慾求의 변화) + B2(R2) + B3(溫故와 慾求의 인과관계)	개인 중심의 '나(I)'에서 관계 중심의 '나(Me)'에 대한 의식강화
집단학습	衆智	和而不同	B4(참으로의 수렴) + R4(지식공유의 활성화)	커뮤니케이션 촉진을 위한 개방문화, IT기반의 KMS, 협력적 제약 정착

끝으로 학습조직의 각 분과를 시스템 사고에 견주어 그 시사점을 간략히 제시하면 다음과 같다.

- **개인숙련** : 시스템 사고의 관점에서 볼 때 개인적 숙련은 외부로 드러난 행태를 분석하기 보다는 이러한 ‘행태’를 결정하는 ‘구조’에 대한 이해를 바탕으로 시스템을 개선 내지 창조하는 능력을 배양하는 것을 골자로 한다. 장기 두는 법은 단지 몇 분이면 충분하지만 그것을 즐길 수 있으려면 수많은 게임을 거듭하고 각종 케이스를 경험해야 하듯 시스템 사고에 익숙하려면 이를 체화시키는 수련과정이 필요하다.
- **정신모델** : 시스템 사고는 하나의 방법론이기도 하지만 요소환원주의에 기초한 기계적 사고에서 벗어나 통합적 사고, 피드백 사고, 시간적 사고 등 시스템 사고 등을 통해 세상을 어떻게 바라볼 것인가에 관한 ‘존재론’을 제공하는 철학적 체계이다. 결국 시스템 사고에 기초한 정신모델은 상태(狀態)보다는 과정(過程), 존재(存在)보다는 변화(變化)에 초점을 두고 관찰 세계를 개념화 한 것이다.
- **공유비전** : 모든 시스템은 저마다 존재의 목적을 가지고 있으나 환경의 제약요소에 따라 변경될 수 있는, 확인이 불가능한 복잡계이다. 따라서 목적이 불분명하면 방향을 잃은 채 ‘활동의 덫(activity trap)’에 빠지게 되며, 다수의 목적이 상충되면 부분이 전체를 희생시키는 결과를 낳을 수 있다. 따라서 목적이 실현된 바람직한 상태의 이미지를 ‘비전’이라고 할 때, 조직의 공유비전은 시스템의 목적론과 같은 것으로 해석될 수 있다.
- **집단학습** : 시스템은 양면성, 불확정성, 홀론(holon)성, 상보성 등 기계적 사고의 세계에서는 발견되지 않는 특성들을 가지고 있다. 이는 보는 시각에 따라 구조와 해석이 달라질 수 있음을 말하는 것으로, 집단학습은 특정 개인의 시각보다는 다수의 다양한 시각이 ‘집단지성(collective intelligence)’으로 작용할 때 보다 실체에 근접할 수 있다는 세계관으로부터 제시된 수단적 개념이다.

2. 연구의 기여 및 향후 연구방향

본 연구는 센계의 저서, 『The Fifth Discipline』이 명확히 설명하지 않고 있는 두 가지 요소 - 즉 학습조직의 4대 분과별 핵심사상과 분과 간 상호연관성을 보다 명확히 밝히고자 하였다. 동양적 시각에서 학습조직의 분과별 핵심사상을 도출하고 이들을 재해석함으로써 분과별 내용의 직관을 극대화 하였다. 나아가 시스템 사고에 기초하여 <개인숙련>부터 <집단학습>까지 인과지도를 점증적으로 확대해가면서 학습조직의 지향점과 핵심사상을 통합적 시각에서 제시하고 각 분과에 대해 시스템 사고가 던지는 시사점을 제시함으로써

학습조직에서 시스템 사고가 갖는 중요성을 재조명하였다.

이렇듯 동양의 시각에서 학습조직에 관한 재해석을 최초로 시도한 것은 나름대로 상당한 의미를 부여할 수 있을 것이다. 그러나 설명이 상당히 추상적 차원에 머물러 있어 실천력을 담보하는 데는 한계가 있음을 시인하지 않을 수 없다. 향후연구에서는 학습조직 구현을 위한 핵심사상으로 제시된 온고지신(溫故知新), 호문즉유(好問則裕), 순망치한(脣亡齒寒), 화이부동(和而不同)에 대한 형이하학 차원의 재해석으로 보다 구체적인 인과지도의 도출과 정책적 제시가 이루어져야 할 것이다.

또한 학습조직의 최종 지향점인 ‘집단지성’의 발현은 인간의 사회적 관계가 안정적 응집 상태(stable cohesiveness)를 유지할 때 가능한 것이므로, 이와 관련한 던바(Dunbar) 이론의 정당성을 차치하고라도 집단지성이 문자 그대로 ‘지성’으로서의 순작용을 하기 위해서는 집단의 규모가 어느 정도라야 이상적인가 하는 문제는 향후 연구되어야 할 또 다른 이슈이다.

[참고문헌]

- 김동환. 2004. <시스템 사고> 서울: 선학사. 21-32.
- 동아일보. “CEO ‘순망치한(脣亡齒寒)’ 중시.” 2007년 08월 26일자(연합뉴스 인용 보도)
- 최승준 · 윤운락. 1999. “지식경영을 위한 조직문화.” <지식경제리포트 12월호> 현대경제연구소. 1-8.
- Argyris, C. and D.A. Schon. 1978. *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ansoff, H.I. and P.A. Sullivan. 1993. *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*. *Long Range Planning*. 26(5):11 - 23.
- Atherton, J. S. 2005. *Learning and Teaching: Assimilation and Accommodation*. UK: Available: <http://www.learningandteaching.info/learning/assimacc.htm>.
- Drucker, P. 2001. <변화리더의 조건>. 원제: *The Essential Drucker on Management*. 청림출판: 84-105.
- Herzberg, F. 1964. *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*. *Personnel Administration*(January-February 1964): 3-7.
- Kim, Daniel & V. Anderson. 1998. *Systems Archetype Basics*. MA: Pegasus Communications.
- Maslow, Abraham. H. 1970. *Motivation and Personality*(2nded.). NY: Harper & Row.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organizational Science*. 5(1): 14-37.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sterman, John. 2000. *Business Dynamics*. McGraw-Hill.
- Surowiecki, James. 2004. *The Wisdom of Crowds*. Doubleday, Random House.
- Toffler, A. 2006. <부의 미래>. 원제: *Revolutionary Wealth*. 청림출판: 12-14.