

# 지속 가능한 사회적 기업을 위한 전략적 방향 제시: 홀론 다이내믹스의 적용\*

## Making Strategic Choice for Sustainable Social Enterprise: The Application of Holon Dynamics Approach

유재언\*\*

Yu, Jae Eon\*\*

### Abstract

This paper aims to propose the strategy making in social enterprise for ensuring organizational sustainability and governance of social enterprise from systems thinking's perspective. Based on previous reviews on organizational sustainability and theories of governance currently advocated in the social enterprise literature, we use 'Holon Dynamics' approach, which is a synthesis of System Dynamics and Soft Systems Methodology (SSM), offers the problem-solving method for dealing with social contexts and "ill-defined" situations. To do so, a researcher carried out the interpretive action research using 'Holon Dynamics' approach from September, 2009 to August, 2010. The outcomes of research are summarized as follows. Firstly, systems methodologies are useful to offer a strategic choice that makes to achieve an organizational sustainability in the case of Korean social enterprise; 'the Rediscovery of Korea'. Secondly, systems thinking offers an alternative concept of system, which is known as an 'appreciative system' that is evolved from the mental constructs amongst participants in given situations. Lastly, the paper delineates the usefulness of systems thinking and the process of inquiry, which deal with social contexts (including cultural and political factors), are contributed to making the necessary conditions for organizational legitimacy and the appropriate strategic choice for social

\* 본 연구는 2012년도 계명대학교 비사 (신진) 연구기금으로 이루어졌음

\*\* 계명대학교 경영대학 경영학과 조교수(jaeon@kmu.ac.kr)

enterprise within combined functioning of the two roles of social and commercial activities from systemic perspectives.

**Keywords:** 지속가능한 사회적 기업의 전략, 홀론 다이내믹스, 시스템 다이내믹스, 소프트 시스템 방법론  
(Strategy for sustainable social enterprise, Holon Dynamics, System Dynamics, Soft Systems Methodology)

## I. 서론

사회적 기업은 사회변화 혹은 사회적 충격 (social impact)을 위해서 혁신적인 비즈니스 모델을 사용하여 지역 사회가 당면한 문제나 이슈들을 해결하는 ‘비영리 목적’을 위한 벤처 기업이다 (Christensen *et al.*, 2006). 대다수의 사회적 기업은 지역사회의 일자리 창출과 같은 사회적 충격을 주기 위해서 투자할 것인가 아니면 사회적 기업이 생존하기 위해서 필수적으로 요구되는 이윤 창출을 위한 비즈니스 모델을 개발하고 이를 확산하기 (scale-up)하기 위해 투자할 것인가 갈등하고 있다 (Pharoah *et al.*, 2004; Foster and Bradach, 2005). 국내에서도 사회적 기업은 외환위기 시절인 1990년 대 후반에 빈곤과 실업 극복을 위한 민간 차원의 해법으로 제기된 후, 2007년 7월부터 시행된 ‘사회적 기업 육성법’과 함께 사회적 기업에 대한 관심이 급격히 확산되고 있다 (조영복, 2008; 김정원 2009). 그러나 ‘사회적 기업 육성법’ 제정과 더불어 국내 사회적 기업의 제도화에 대한 우려는 사회적 기업의 정형화와 관련된다. 즉 국내에서 사회적 기업은 법적으로 노동부가 인증하는 기업만을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 더욱 우려되는 바는 사회적 기업이 정부가 원하는 형태로 정형화될 위험성을 안고 있다는 점이다. 또한 국내에서 사회적 경제 (혹은 제 3 섹터의 경제)의 규모는 커졌지만, 오히려 사회적 기업의 지속가능성은 취약해지는 문제가 발생할 수 있다 (노대명, 2009: 139-141). 이러한 국내 현황과 문제 인식을 바탕으로 본 논문에서는 사회적 기업의 지속가능성과 관련하여 ‘시스템 사고’의 관점에서, 지속가능한 사회적 기업을 위한 전략적 방향은 무엇이고, 이러한 전략적 방향을 추구하는 사회적 기업의 정체성과 거버넌스는 어떻게 정의되고 실행되어야 하는지 논의하고자 한다.

## II. 사회적 기업의 정체성과 전략적 어프로치에 대한 이해

### 1) 사회적 기업의 정체성과 지속가능성

사회적 경제하에서 혁신적인 방식으로 운영되는 사회적 기업은 기업의 이해관계자가 소유권의 비율과 관계없이 균등하게 영향력을 행사할 수 있는 지배구조를 갖고 있으며, 사회적 기업의 궁극적인 목적은 주주나 이해 관계자의 이윤의 극대화가 아닌 사회적 목적 (예를 들면, 소외계층을 위한 일자리 창출, 저소득층 자녀를 위한 교육 기회의 제공을 통한 사회 변화, 지역 사회의 환경보호와 지역주민의 위생 문제의 해결을 통한 지역사회 공헌

등)을 추구하는 것이다 (Beccetti and Borzaga, 2010; 조영복, 2011). 사회적 기업은 이러한 공익적인 목적을 달성하기 위해서 경제적 자본뿐만 아니라 사회적 자본 혹은 문화적 자본을 동시에 획득하고 이를 유지하고 발전시켜야 한다. 사회적 기업에서 필요로 하는 사회적 자본은 기업 내부의 이해관계자뿐만 아니라 기업 외부의 지역사회의 주민과의 협력과 신뢰를 바탕으로 생성되며, 이러한 사회적 자본을 통해 지역사회의 경제를 유지시키고 발전시켜 나갈 수 있다 (Peredo and Chrisman, 2006). 따라서 사회적 기업의 정체성은 이해관계자의 관점에서 사회와 조직의 현상을 전체적이고 거시적으로 보는 ‘시스템 사고’를 바탕으로 사회적 목적과 상업적 목적 (혹은 경제적 목적)과 관련된 성과를 동시에 고려해야 한다 (Moizer and Tracey, 2010; Meadows and Pike, 2010: 134).

영국 사회적 기업의 연합회 (UK's Social Enterprise Coalition)에 의하면 사회적 기업은 다음과 같은 세 가지 특성이 있다 (Social Enterprise Coalition, 2008; 조영복, 2011: 11). 첫째, 기업 지향적 특성이 있다. 사회적 기업은 시장에서 제품과 서비스를 직접 제공하는 비즈니스를 수행한다. 경영의 효율성을 갖추고 시장에서 수익과 자립을 추구하면서 지속가능한 활동을 하는 기업의 성격을 갖고 있다. 따라서 사회적 기업은 재정적 지원이나 후원이 있을 때만 한시적 운영되는 비영리 조직이나 NGO 단체와는 근본적으로 다르다.

둘째, 지역사회의 발전을 위해서 사회 서비스 제공 및 일자리 창출과 같은 사회적 목적을 추구하는 특성이 있다. 사회적 기업은 명백한 사회적 목적을 갖고 이를 실천해야 한다. 셋째, 사회적 소유권을 갖는 특성이 있다. 즉 사회적 기업은 이해관계자 집단 또는 수탁자 (trustees) 의 참여에 기반을 둔 거버넌스와 소유권 구조를 갖는다. 영국의 사회적 기업 연합회에서 정의한 사회적 기업의 위와 같은 특성은 사회적 기업은 영리기업, 공공 기관 혹은 비영리 기업과는 상이한 거버넌스를 갖고 있다고 볼 수 있다. 그렇다면 이러한 사회적 기업은 과연 어떻게 지속가능할 수 있을까하는 의문이 생긴다. 이러한 이슈에 대해서 학자들은 사회적 기업의 주요한 특성으로 지속가능성 (sustainability)을 언급한다 (Birch and Whittam, 2006; Pearce, 2003).

## 2) 사회적 기업의 전략적 어프로치

사회적 기업이 지속가능하기 위해서 어떠한 전략을 수립하고 실행하여야 하는가? 사회적 기업의 전략은 거버넌스와 관련하여 다음과 같은 세 가지 유형으로 분류할 수 있다 (Mason *et al.*, 2007). 첫째, 사회적 기업의 거버넌스를 이해관계자 (stakeholder) 모델의 관점에서 보면, 다양한 이해 관계자 집단의 후원과 참여에 의해서 사회적 기업의 거버넌스가 결정되기 때문에, 사회적 기업의 전략 수립에 다양한 이해관계자들의 관심사를 반영하여

전략적 방향을 수립해야 한다 (OECD, 2004: 11). 이해관계자 모델의 관점의 사회적 기업은 다수의 이해 관계자 집단의 이해관계에 의해서 권한과 책임이 분산되기 때문에 책임소재가 불분명해지며 사회적 기업의 위원회가 전적인 책임과 권한을 갖지 못하므로, 사회적 기업의 목적을 달성하는 데에 시간이 지연되고 자원이 낭비되는 형태라고 볼 수 있다 (Sternberg, 1997; Jensen, 2001). 둘째, 경영 대리인 (stewardship) 모델 관점에서 보면, 사회적 기업의 위원회에서 선정한 경영 대리인이 지역사회가 최대한 혜택을 볼 수 있도록 사회적 기업을 관리하고, 사회적 기업의 생산성이 최대화되도록 운영되는 형태이다 (Low, 2006). 경영 대리인 모델의 관점에서 본 사회적 기업의 전략은 이윤창출의 경제적 목적과 비영리 부문의 사회적 목적을 동시에 추구하는 하이브리드 (hybrid) 형태가 된다 (Dart, 2004; Low, 2006). 셋째, 제도주의 이론 (institutional theory)의 관점에서 보면, 이해관계자 모델보다는 더 큰 맥락에서 시민정신, 시민 참여 (또는 주민 참여)와 조직의 정당성의 개념을 포함하는 사회적 기업의 제도와 부합되는 윤리적 거버넌스의 형태라고 볼 수 있다 (Parkinson, 2003). 제도주의 이론에서 말하는 제도란 상징적 요소들 (문화, 관습, 언어 등), 사회적 활동과 물질적 자원으로 구성되는 지속되는 사회적 구조를 의미한다 (Scott, 2001: 49). 제도주의 관점에서 본 사회적 기업의 전략은 다원적 가치들을 통합하는 전략이다. 예를 들면, 사회적 기업이 추구하는 문화적 가치와 사회적 가치 (예를 들면, 민주주의적 의사결정 방식과 책임성, 문화적 규범, 상징적 의식행위 또는 사회적 가치의 실현 등) 및 정치적 요소 (예를 들면, 지역사회내의 소외계층을 위한 일자리 창출 정책의 수립과 실행, 지역 사회의 경제 발전을 통한 정치적 영향력 증대 등)를 고려하여 전략적 방향이 결정된다 (Peredo and Chrisman, 2006; Mason, et al., 2007: 292-295).

### III. 시스템 사고에 대한 이해와 시스템 방법론의 적용

#### 1. 시스템 사고에 대한 이해

시스템 사고 (systems thinking)는 어떤 현상이나 사물을 전체 (whole)로서 파악하고 시간의 흐름에 따라 변화하는 시스템 구성요소들 사이의 관계 (relationships)를 이해하는 데 새로운 사고방식을 제공한다. 이러한 시스템 사고는 조직의 문제 파악과 효과적인 경영 및 전략에 대한 모델링을 제공한다 (Maani and Cavana, 2007: 2-4). 시스템 분석가는 시스템의 행동에 영향을 미치는 각 요소들을 파악하여 시스템 경계 (boundary)를 설정하고, 각 요소들 사이에 어떤 상호 작용을 하는지 인과지도(causal map diagrams)을 통해서 그려내고, 시

시스템의 역동적인 행동을 내부 변수들간의 인과적 관계를 피드백 루프 (feedback loop)로 밝혀 낸다 (김도훈 외, 1999: 49-52; Jackson, 2000: 140). 시스템 사고의 특성은 시스템의 변화 또는 문제의 원인을 시스템의 외부가 아닌 내부에서 파악한다. 따라서 시스템 사고는 인과 지도를 통해서 시스템 내부구조가 내부 시스템 사고의 핵심은 시스템 구조가 시스템의 행태를 결정하며, 시스템을 구성하는 변수간의 상호관계를 전체적인 관점에서 분석하여 문제해결의 전략적 포인트를 마련하는 것이 문제해결 과정이다 (김도훈 외, 1999: 39; 이성룡 2011: 67). 시스템 사고는 시간의 흐름에 따라서 시스템 내부의 구성요소들 간의 역동적인 인과관계를 분석함으로써 “객관적인 세계”의 변화와 복잡성을 이해하는 과학적 지식의 분야이다 (Maani and Cavana, 2007: 7). 그렇다면 시스템 사고의 영역에 이러한 “객관적인 세계”를 이해하는 시스템 분석가 혹은 문제 해결의 참여자의 “주관적 세계”를 포함해야 되는가? 아니면 참여자 혹은 의사결정자의 정성적인 요소 (예를 들면, 정성적인 평가, 가치 판단, 의사결정, 학습 등) 는 시스템 사고에서 배제해야 되는가? Checkland (1981)에 의하면, 시스템 또는 체계 (system)이란 문제 상황을 이해하고 체계화하는 우리의 정신 속에 내재된 ‘인간 활동 체계’ (human activity systems)이며, ‘시스템 사고’란 인간적 요소인 ‘가치 판단 체계’ (appreciative systems or appreciations)가 조직 내 문제해결과정 (혹은 의사결정과정)을 체계화하여 학습 프로세스화하는 ‘탐구의 과정’ (process of inquiry)이라고 정의한다<sup>1)</sup>. 결론적으로 시스템 사고에는 시스템의 경계를 정하는 의사결정자의 가치 판단 및 판단력, 환경과 시스템 상호작용에서 발생하는 정보에 대한 해석, 시스템 사고를 통한 전략 수립, 개인과 집단이 상호작용하면서 발생하는 조직 학습과 같은 정성적인 요소도 포함되어야 한다 (Wolstenholme, 1990: 4; Lane, 1999; Jackson, 2000). 그렇다면 이러한 인간적이고 정성적인 요소를 시스템 사고에 포함시켜 문제 해결 방법론을 발전시킬 수 있는가? 다음 절에서 인간적 요소인 ‘가치 판단 체계’를 시스템 사고에 포함시켜 문제해결 방법으로 발전시킨 소프트 시스템 방법론을 소개한다.

## 2. 소프트 시스템 방법론 (Soft Systems Methodology: SSM)

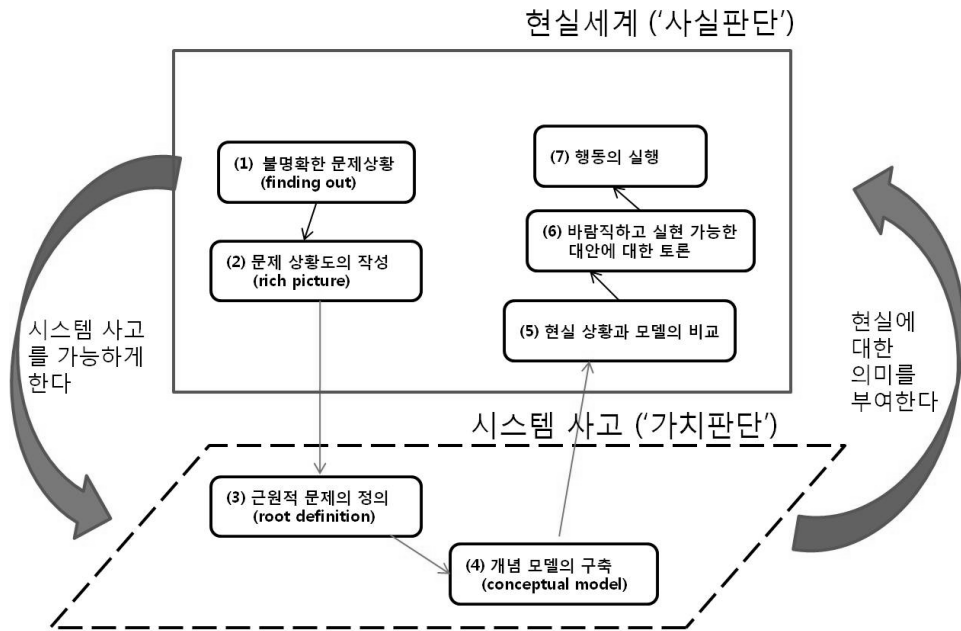
소프트 시스템 방법론 (Soft Systems Methodology: SSM)은 문제 상황을 개선하고자 하는 행위자들의 상이한 지각작용, 가치, 판단 체계를 통해 개념화된 ‘인간 활동 체계’의 모델을 사용하여 실제 문제 상황을 이해하고 학습하는 순환적인 학습 체계이다 (Checkland, 1984:

1) In soft systems methodology, systems are seen as the mental constructs of observers rather than as entities with an objective existence in the world; systemicity is transferred “from the world to the process of inquiry into the world” (Checkland 1983). Jackson (2000: 3)에서 인용함

98)<sup>2)</sup>. 소프트 시스템 방법론은 다음과 같은 7 단계의 순환과정을 통해서 문제를 구조화하고 구조화된 문제 상황을 개선하는 학습방법이다 (Checkland, 1981) (그림 1). SSM의 제 1 단계에서는 현장에서 나타나는 문제 (또는 문제 상황)을 파악한다. 문제 상황은 구성원들 간의 다양한 이해관계와 상이한 지각 현상과 관련이 있기 때문에 학습자는 다양한 지각현상의 관점에서 문제 상황을 이해하여야 한다. SSM의 제 2 단계에서는 조직 내 문제 상황을 단선적이고 부분적인 아닌 전체적이고 통합적인 시각에서 파악한다. 이러한 전체적인 시각을 이끌어 내기 위해서는 조직 내 다양한 구성원들의 직접적인 참여와 논의의 과정을 통해서 파악된 문제를 다양한 시각에서 일목요연하게 표현된 간결한 문장이나 모델, 표, 그림 등으로 나타낸다. 이를 ‘문제 상황도’ (rich picture)라고 한다. SSM의 제 3 단계에서는 조직 내에서 발견되는 문제의 표면적 현상이 아닌 조직내부에 뿌리박혀 있는 ‘근원적 문제’ 또는 핵심 이슈들이 무언인지를 파악하고, 이를 ‘근원적 문제의 정의’ (root definitions)라고 한다. 이러한 ‘근원적 문제’를 정의하기 위해서는 문제 상황에 대한 학습자와 조직 구성원들 간의 합의를 통해서 문제의 ‘뿌리’ 또는 핵심 요점을 찾아내야 한다. SSM의 제 4 단계에서는 참여자들 (학습자와 조직 구성원들)간의 논의의 과정을 통해서 바람직한 ‘개념 모델’ (conceptual models)을 구축해야 한다. 이러한 개념 모델에서 체계화된 모델링은 문제를 해결하는 ‘어떻게’ (‘How to do’)에 대한 최선의 방법이 아니라 구성원들이 ‘원하는 것은 무엇인가’ (‘What to do’)에 대한 모델링이 되어야 한다. SSM의 제 5 단계에서는 개념 모델과 현재상황의 비교를 통해 소프트 시스템 사고를 현장에 어떻게 적용할 수 있는지를 판단한다. SSM의 제 6 단계에서는 참여자들 간의 바람직하고 실현가능한 대안 및 액션 플랜에 대한 토론을 한다. SSM의 제 7 단계는 선택된 대안과 액션 플랜을 실행하는 단계이다. 즉 학습자와 조직 구성원들은 조직 내 문제 상황을 개선하기 위해서 논의의 과정을 통해 합의된 행동을 실행하는 단계이다. 행동을 실행하는 과정에서 파악된 새로운 문제를 다시 구조화하고 학습하기 위해서 SSM은 ‘사실 판단’ 과 ‘가치 판단’ 의 순환적인 사이클을 통해서 학습이 이루어져야 한다 (그림 1). 1990년 이후 포스트모더니즘의 영향 하에 진화되어 발전되고 있는 SSM은 조직 내 문제의 발견과 대안 제시를 위한 학습 방법만이 아니라 현실상황의 사회적 요소와 정치적 요소를 분석하는 문제해결 방법으로 발전되었다 (Checkland and Scholes, 1990).

2) SSM is a cyclic learning system which uses models of human activity systems to explore with the actors in a real-world situation through their perceptions of that situation and their readiness to decide upon purposeful action which accommodates different actors' perceptions, judgements and values (what Vickers, 1965, calls their "appreciations")





출처: Checkland (1981: 163)

[그림 1] Checkland의 소프트 시스템 방법론의 학습 프로세스

### 3. 해석적 시스템 다이내믹스 방법론: 홀론 다이내믹스

홀론 다이내믹스 (Holon Dynamics) 방법론은 시스템 다이내믹스의 이론과 소프트 시스템 방법론을 합성하여 사회 시스템의 사회적 맥락을 분석하고 시스템의 바람직한 변화를 유도하는 ‘해석적’ 시스템 다이내믹스 방법론이다 (Land and Oliver, 1998). 홀론 다이내믹스 방법론의 탄생 배경과 방법론의 특징은 다음과 같다. 시스템 다이내믹스 방법론의 문제 해결과정은 ‘시스템 사고’를 통해 시스템의 문제를 정의하고, 문제가 내포된 요소들을 식별하고, 시스템 내부의 자원과 정보의 흐름과 의사결정 활동간의 상호작용 또는 이들 요소들 간의 인과적 관계들을 체계적으로 연결하는 피드백 루프와 인과지도의 작성, 시뮬레이션 모델의 기법을 사용을 통한 시스템의 행동을 향상시키는 행동에 대한 결정이 포함된다 (Forrester, 1971a). 시스템 다이내믹스 방법론의 한계점은 시뮬레이션 모델을 사용하여 시스템의 역동적 행동을 모델화하고 테스트하는 시스템 분석가의 역할과 정책을 수립하거나 문제를 해결하는 의사결정자의 역할이 분리되어 있기 때문에, 의사결정자는 시스템 분석가가



제시한 시뮬레이션 모델에 의한 정책 수립에 대한 제언 (recommendations)을 정책수립과정  
 에 반영하지 않을 수도 있다 (Jackson, 2000: 142). 이러한 한계점을 극복하기 위해서  
 Wolstenholme (1990)과 Lane (1994, 2000)은 의사결정자가 ‘정성적 시스템 다이내믹스’의  
 단계와 ‘정량적 시스템 다이내믹스’의 단계를 구분하여 방법론의 문제의 발견 단계와 문제  
 의 해결 과정에 적극적으로 참여하는 ‘해석적’ 입장의 시스템 다이내믹스 방법론을 발전시  
 켜왔다. 해석적 시스템 다이내믹스 방법론은 소프트 시스템 방법론과 상호보완적으로 사용되  
 어 문제 해결을 위한 다원적 접근법 (multiple approaches)으로 발전되었다 (Cavana *et al.*,  
 1996; Coyle and Alexander, 1997). 다원적 접근법중에서 Lane 과 Oliver (1998)가 개발한 홀  
 론 다이내믹스 방법론은 시스템 다이내믹스(SD) 과 소프트 시스템 방법론 (SSM)의 합성  
 (synthesis)하여 시스템 다이내믹스와 소프트 시스템 방법론의 한계점을 극복하고 SD와 SSM  
 의 강점을 결합한 문제해결 방법론으로 발전되었다 (SD와 SSM의 비교는 <표 1> 참조). 예  
 를 들면, Forrester (1971a, b)가 개발한 시스템 다이내믹스의 방법은 사회 시스템의 불평등  
 한 현상의 이슈와 같은 사회적인 문제에 대해서 이해관계자의 다양한 관점을 반영하여 문  
 제를 해결하는 데에는 한계가 있다. 사회적인 문제는 근본적으로 사회 시스템의 문화적 요  
 소와 정치적 요소와 연결되어 있기 때문에 사회적 맥락에서 이해되어야 한다. 그러나 시스  
 템 다이내믹스의 방법은 문제 상황을 발생시키는 근본적인 요소들과 원인을 찾아내어 그들  
 사이의 인과관계를 찾아낼 때, 문화적 요소와 권력적 요소와 같은 사회적 맥락과 정치적  
 맥락은 배제한다 (Lane, 1998: 223-225). 소프트 시스템 방법론은 사회 체계와 조직내 문화  
 적, 정치적 요소를 발견하고 이를 분석하는 강점이 있는 반면에 문제 상황에 연루된 참여  
 자들의 ‘세계관’ (*weltanschauungen* or world-views)의 관점에서 문제를 발견하고 문제를 해  
 결하는 데에 있어서 ‘이상적인 형태’의 개념 모델에 의존하기 때문에 문제를 변화시키는  
 데에는 한계가 있다 (Lane, 1998: 223). 홀론 다이내믹스 방법론은 이러한 시스템 다이내믹  
 스와 소프트 시스템 방법론의 한계점을 극복하고 시스템 다이내믹스 모델링 (system  
 dynamics modelling)의 강점 (예를 들면, 시스템 내부의 다양한 활동 간의 상호작용 또는 시  
 스템 내부 요소들 사이의 인과적 관계들을 체계적으로 연결하는 피드백 루프와 인과지도의  
 작성)과 소프트 시스템 방법론의 강점 (예를 들면, 문제 상황의 사회적 맥락, 문화적 요소  
 와 정치적 요소에 대한 분석)을 결합하였다 (Lane and Oliva, 1998). 홀론 다이내믹스 방법  
 론은 개인과 집단이 ‘상호작용을 통해 시스템 다이내믹스를 실천’ (interactive system  
 dynamics practice)하는 방법으로 조직 내 사회적 요소와 정치적 요소를 분석하여, 정책 및  
 전략을 수립하고 조직 변화를 유도하는 특성이 있다 (Lane, 1999).

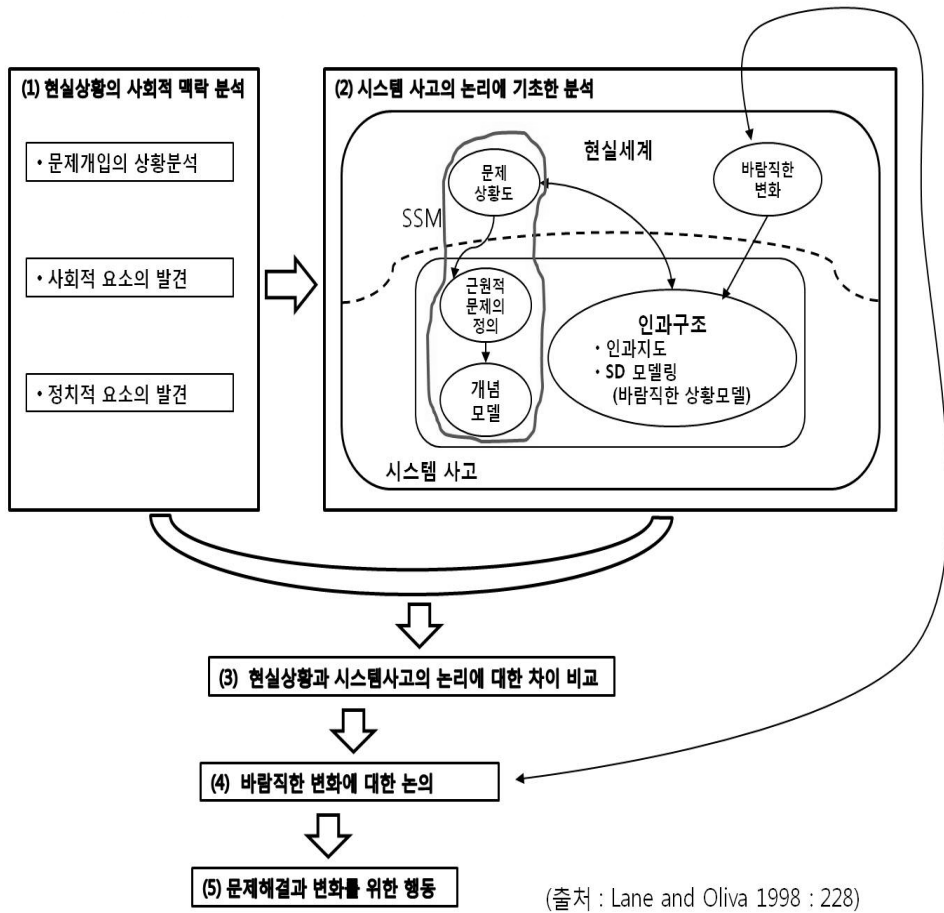
홀론 다이내믹스 방법론은 다음과 같은 5 단계의 학습과정을 통해서 문제 상황을 구조  
 화하고 문제 상황을 변화시키는 학습방법이다 (그림 2). 홀론 다이내믹스 방법론의 제 1 단

계는 현실 상황의 사회적 맥락 (문화적 요소와 정치적 요소)에 대한 분석의 단계이다. 시스템 분석가는 현실 상황에서 나타나는 문화적 요소와 정치적 요소를 파악하고 분석한다. 홀론 다이나믹스 방법론의 제 2 단계는 시스템 사고의 논리에 기초한 분석이다. 시스템 분석가는 소프트 시스템 방법론의 ‘문제 상황도’ (rich picture)를 작성한다. 이러한 ‘문제 상황도’를 바탕으로 ‘근원적 문제의 정의’ (root definitions)와 ‘개념 모델’ (conceptual models)을 작성한다. 또한 시스템 분석가는 시스템의 바람직한 변화를 위해서 시스템 내부의 다양한 활동 간의 상호작용의 인과 구조 (causal structure)를 나타내는 인과지도의 작성과 ‘역동적 일치성’ (dynamic coherence)의 관점에서 모델링을 한다 (Lane and Oliva, 1998: 230). 홀론 다이나믹스 방법론의 제 3 단계는 제 1 단계에서 발견한 현실 상황의 사회적 맥락의 분석과 제 2 단계의 시스템 사고의 논리에 기초한 분석과의 차이를 비교하여 시스템 사고의 관점에서 바람직한 변화를 유도하는 모델을 어떻게 실현할 수 있는지를 모색하는 단계이다. 홀론 다이나믹스 방법론의 제 4 단계에서는 바람직한 변화에 대한 논의를 통해서 현장을 변화시킬 수 있는 새로운 질문 (question) 혹은 해결책이나 대안을 제시하는 단계이다. 홀론 다이나믹스 방법론의 제 5 단계는 제 4 단계에서 제시된 질문 혹은 문제해결을 위한 대안을 실행하기 위해서 어떠한 행동을 취할 것인지를 결정하는 단계이다 (Lane and Oliva, 1998: 229-230).

〈표 1〉 시스템 다이나믹스(SD)와 소프트 시스템 방법론 (SSM)의 비교

	시스템 다이나믹스	소프트 시스템 방법론
시스템의 개념	시스템 내부의 구조와 관계	학습자의 정신적 구축물인 가치판단 체계와 인간 활동 체계
인식론	“객관적 세계”를 표현하는 실재론	“상호 주관적 세계”를 표현하는 현상학
방법론	역동적 가설(dynamic hypothesis)에 의한 인과지도 작성과 모델링에 의한 문제해결 프로세스	해석적 액션 리서치에 의한 학습 프로세스
방법론의 한계점	사회체계 (시스템)의 문화적 요소, 권력적 요소를 배제함	학습자 (참여자)의 ‘세계관’의 관점에서 문제를 발견하고 모델링함

출처: Lane and Oliver (1998); Jackson (2000)



[그림 2] Lane의 홀론 다이내믹스 방법론의 학습 프로세스

#### 4. 홀론 다이내믹스 방법론의 적용: 사회적 기업 「한국의 재발견」의 프로젝트

##### 1) 「한국의 재발견」의 설립 목적과 프로젝트의 배경

「한국의 재발견」(舊 거래문화답사연합)은 본래 우리의 문화와 역사를 대중에게 알리고 바르게 이어나가기 위해 다양한 활동을 펼치는 시민공동체 (NGO)로서, 올바른 역사인식을 토대로 ‘한국, 한국인, 한국문화’를 함께 배우고, 새롭게 만들어 나가하고자 하는 대중적 참여 활동을 추구하여 왔다. 「한국의 재발견」의 설립 목적은 회원과 시민을 대상으로 사회교육 활동을 통한 한국인의 정체성의 확립과 궁궐, 종묘, 능, 박물관 등을 포함한 민족문화유산의 보호를 위한 조사·연구·모니터링·교육 및 홍보활동을 수행하는 것이다.

「한국의 재발견」의 구성과 활동내용을 보면, 대표이사 1명과 대학교수 및 변호사로 구성된 전문가 그룹으로 구성된 자문위원회, 각종 사업과 예산 승인을 의결하는 이사회, 각종 사업기획 및 실무 및 행정지원을 담당하는 사무국, 각종 소모임과 자원봉사활동 프로그램을 계획하고 실행하는 회원들로 구성되어 있다. 주요 사업으로는 자원봉사활동으로 우리나라의 궁궐과 종묘를 찾는 내외국인들에게 한국의 문화를 알려주는 문화자원봉사 활동과 왕릉을 찾는 내외국인들에게 한국의 문화를 알려주는 문화자원봉사 활동, 학교로 찾아가 역사문화 감수성을 향상시키는 문화자원봉사 (궁궐원정대) 활동 등이다. 또한 문화유산 교육업체로 서울시 교육청에서 특수 분야 교원연수 위탁 교육기관으로 지정되어, 교사 및 교직원들 대상으로 역사문화의 의미와 가치를 전달하여 교육현장에서 학생들의 문화유산 교육을 돕는 문화유산 교육 프로그램을 운영하고 있다.

문화유산 지킴이 시민단체인 사단법인「한국의 재발견」은 2009년 노동부로부터 사회적 기업 지원금을 수령하여 사업을 수행하게 되면서 시민단체가 아닌 사회적 기업으로 본격적으로 활동하게 되었다. 그러나 사회적 기업과 기존 시민 단체의 경계가 모호하여 인적자원 및 자금의 운영에 있어 이내 여러 불투명한 문제들이 발생하기 시작하였고 이는 대표이사를 중심으로 하는 사회적 기업을 운영하자는 옹호 세력과 대표이사과 상임이사의 퇴임, 사회적 기업과의 완전한 분리운영을 주장하는 세력의 감정다툼으로 치닫게 되었다. 따라서 이러한 조직 내 갈등 문제를 해결하기 위한 방법으로 시스템 다이내믹스 이론과 소프트 시스템 방법론을 합성(synthesis)하는 홀론 다이내믹스 방법론을 문제 해결의 방법론으로 선택했다.

## 2) 연구방법

프로젝트의 연구자는 2009년 9월초부터 2010년 8월말까지 1년 동안 「한국의 재발견」의 자원봉사자(학생)의 지도교수로서 활동하면서 조직 내 문제 상황을 구조화하기 위해서 참여관찰에 의한 질적 연구를 수행하고, 홀론 다이내믹스 방법론을 다음과 같이 사용하였다. 소프트 시스템 방법론의 ‘문제 상황도’를 작성하기 위해서 현장에서 학습자(예를 들면, 자원 봉사자들)와 조직 구성원들의 다양한 관점에서 문제를 발견하고, 근원적 문제의 정의와 개념 모델을 작성하였다. 시스템 다이내믹스 모델링에 기초하여 인과지도를 작성하여 「한국의 재발견」의 전략적 방향을 수립하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 액션 리서치에 참여한 학습자(저자의 지도 학생)는 2009년 3월부터 2010년 3월까지 본 연구 대상인 「한국의 재발견」의 자원 봉사자로서 일했다. 이러한 과정에서 「한국의 재발견」의 경영 관리자들(예를 들면, 대표이사, 이사회, 실무자, 자문교수들)과 함께 일하며 참여관찰을 할 수 있

었다. 또한 학습자는 『한국의 재발견』의 주요 회의에도 참석하고 필요시 『한국의 재발견』의 관리자와 직원들과 자연스럽게 대화하여 『한국의 재발견』이 직면한 문제 상황의 발견, 근원적 문제의 정의, 개념 모델의 설정, 바람직한 변화에 대한 토론에 참여할 수 있었다.

### 3) 홀론 다이내믹스 방법론의 적용

프로젝트의 연구자와 학습자는 『한국의 재발견』의 문제 상황을 구조화하고 현장을 변화시키는 대안을 제시하기 위해서 다음과 같은 1 단계에서부터 5 단계의 절차를 수행하였다.

#### (1) 제 1 단계: 현실 상황의 사회적 맥락의 분석

홀론 다이내믹스 방법론의 1 단계에서는 Lane 과 Oliver (1998: 225-229)와 Checkland 와 Scholes (1990: 27-36)가 제시한 방법론의 절차에 근거하여 다음과 같이 현실 상황의 사회적 맥락을 분석하였다.

##### ① 상황 분석의 제 1 단계 (Analysis One) - 문제 개입의 상황 분석

- 고객 (Customers): 『한국의 재발견』의 이해관계자 (투자자, 위원회, 실무자, 고객)<sup>3)</sup>
- 행위자 (Actors): 대표이사, 사무국장, 감사, 공필이사진, 개별봉사회원, 사회적 기업의 유급 근로자
- 변환 과정 (Transformation Process): 단체의 정관과 이사회 등의 조직구조의 개편을 통한 민주적 거버넌스의 확립
- 세계관 (World View): 사회적 기업의 지속가능성은 민주적인 참여방식의 거버넌스와 새로운 수익모델을 통해서 가능함
- 소유자 (Owner): 대표이사, 사무국장, 감사, 공필이사진
- 환경적 제약요건 (Environmental Constraints): 문화재청의 승인을 받아야 하는 정관, 노동부와 연계하여 사회적 기업의 사업을 하고 있는 상황

##### ② 상황 분석의 제 2 단계 (Analysis Two) - 사회적 요소의 발견

- 역할 (Roles): 대표이사와 상임이사는 사회적 기업 근로자를 관리하는 공식적 역할을 가짐과 동시에 기존의 봉사단체에서 노동부의 지원을 통한 사회적 기업의 운영으로 수익을 창출하고 사업 확대에 주력하고자 하여 기존 단체의 봉사단체로서의 순수성을 지키고자 하는 공필이사진, 개별봉사회원들과 부딪히는 ‘독재자’로서의 비공식적 역할을 가지고 있음.

3) ‘고객’의 개념은 변환 과정의 희생자 또는 혜택을 받는 자를 의미함. “the victims or beneficiaries of T (transformation process)”, Checkland and Scholes (1990: 35)에서 인용함.

- 규범 (Norms): 회사의 정관과 이사회 의결구조에 따른 대표이사의 권한과 이사회 의결 사항의 조속한 실행의 대립으로 상이한 규범체계가 공존함.
- 가치 (Values): 사회적 기업을 통한 새로운 수익을 창출하는 사업모델을 추구하는 사업적 가치와 기존의 사회봉사활동의 자발성과 순수성을 추구하는 봉사적 가치가 공존함.

③ 상황 분석의 제 3 단계 (Analysis Three) - 정치적 요소의 발견

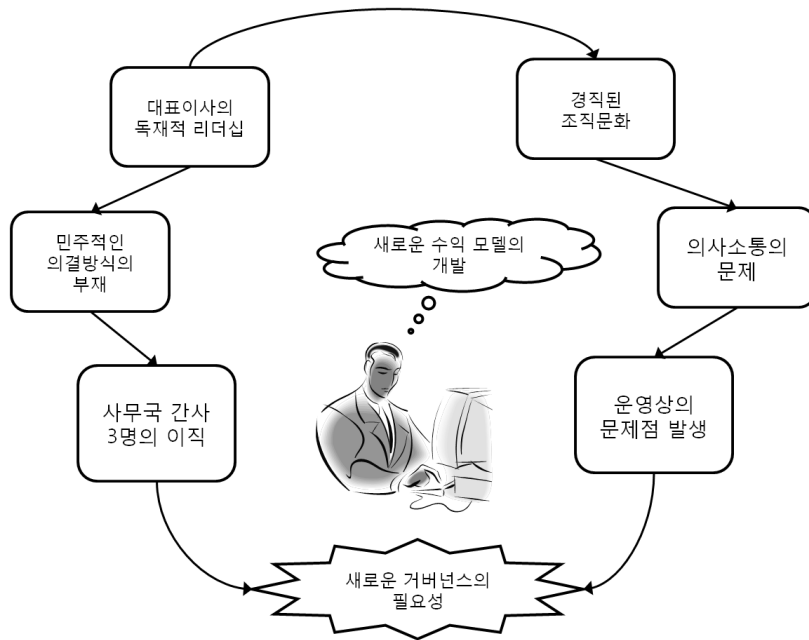
- 사회적기업의 설립과 운영을 주도해 온 대표이사, 상임이사 및 사회적 기업의 근로자들 중 핵심 업무를 담당하는 친 대표이사적인 단체회원들이 이사회를 장악함. 대표이사는 그의 의견을 무시하는 사무국장 및 사무국 직원들을 무단으로 해임함.

(2) 제2단계: 시스템 사고의 논리에 기초한 분석

① ‘문제 상황도’의 작성

창립 후 10년간 원활하게 운영되던 문화유산 시민모임으로서의 사단법인『한국의 재발견』은 2009년 노동부에서 시행하는 사회적 기업 인증과 인건비 지급을 신청하여 ‘서울지역 문화유산 보존과 문화 체험 공간 활용’ 사업을 수행하는 사회적 일자리 사업단으로 선정되었다. 『한국의 재발견』의 대표이사의 추천으로 사회적 기업을 운영할 상임이사를 이사회에서 선임하고 기존 단체의 봉사 활동자들을 중심으로, 사회적 기업 근로자로서의 조건을 갖춘 이들을 근로자로 채용하여 운영하기 시작하였다. 그러나 사회적 기업의 사업을 실시한 몇 개월 후 대표이사가 이사회 의 동의 없이 무단으로 사무국장을 해임하고 여러 압력수단을 사용하여 오랫동안 근속해온 간사 3명이 모두 자진사임형식으로 단체를 떠나는 사태가 발생하였다. 또한 사무국장의 무단해임으로 인한 업무공백을 오로지 사회적 기업 업무만을 맡기로 되어있는 상임이사가 모두 처리하였다는 사실 또한 밝혀져 이사진들의 강력한 요구로 이사회가 개최되었다. 그러나 개최된 이사회 역시 대표이사의 보이콧으로 인해 실질적인 논의가 이루어지지 못하였으며 추후 이사들의 강력한 요구로 임시이사회를 소집하였으나 대표이사 자신의 고유권한인 이사회 소집권에 대한 주장으로 인해 임시이사회는 의미 없이 끝나버리고 말았다. 추후 이사회 의 결의 없는 사무국장 해임의 무효, 무단으로 단체의 업무를 처리해 온 사회적 기업 상임이사의 해임, 이사회 의 의결 없이 독단적으로 모든 일을 처리해 온 대표이사의 퇴임을 요구하는 이사회가 개최되었으나 대표이사를 지지하는 쪽의 이사들과 대표이사의 퇴임을 요구하는 이사들로 의견이 갈리어 어느 안건도 처리하지 못했으며 추가적으로 이사회 의 승인 없이 사회적 기업의 사무실

보증금이 단체의 기금에서 지급된 사실이 밝혀져 회계자료 공개를 요구하였다. 그러나 대표이사의 감사를 통한 특별감사요청을 통해 자료를 요청하라는 주장으로 인해 회계자료 공개가 언제 이루어질지는 미지수인 상황이다. 또한 「한국의 재발견」이 정부의 보조금 지원이 중단되더라도 경제적으로 자립할 수 있는 사회적 기업의 수익모델을 개발하여야 하는 시점에 와 있다. 이러한 상황을 반영하는 문제 상황도는 다음과 같다.



[그림 3] <한국의 재발견>의 문제 상황도

② 근원적 문제의 정의

- 비영리조직의 정체성 회복을 달성할 수 있는 목적을 찾기 위해 다양한 이해관계자(문제 해결의 참여자)의 관점에서 ‘근원적 문제’를 정의하여야 한다. 연구자와 학습자는 상황 분석의 제 1 단계의 행위자들을 대상으로 인터뷰를 진행하여 다음과 같은 근원적 문제를 정의하였다.

• 사회적 기업『한국의 재발견』의 정의

『한국의 재발견』은 이해관계자들로 구성된 체계로서 민주적인 의결방식을 통한 거버넌스를 확립하여, 사회봉사활동을 통한 공익적 가치를 추구하면서, 새로운 수익



모델을 개발하여 사업적 가치를 제고함으로 지속가능성을 확보한다.

③ 개념 모델의 평가기준의 설정과 개념 모델의 설정

- 개념 모델의 구축은 합목적적 활동을 추구하는 무엇을 (What: P), 어떻게 (How: Q), 왜 (Why: R) 라는 공식 (이를 The PQR Formula라고 함)에 의해서 개념 모델을 구성한다. 이러한 개념모델의 평가를 유효성, 효율성, 효과성의 기준에서 판단한다.

• 개념 모델의 PQR 공식

- What (P)— 수익 추구에서 벗어나 봉사단체로서의 사회적 기업의 정체성을 회복함.
- How (Q)— 의사결정에 있어 민주적 절차 확립, 구성원들의 적극적 참여를 유도함.
- Why (R)— 단체의 본연의 목적인 사회 기여도를 향상에 기여함.

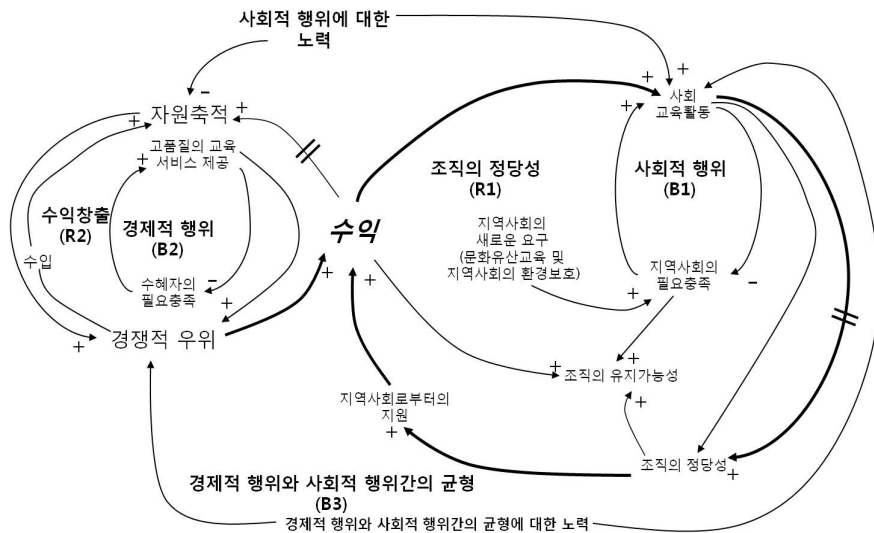
• 개념 모델의 평가 기준

- 유효성 (Efficacy) — 조직의 목표인 단체의 비영리적 측면의 회복이 잘 이루어지는가?
- 효율성 (Efficiency) — 시간, 비용에 있어 방법이 얼마나 효율적이었는가?
- 효과성 (Effectiveness) — 장기적으로 사회봉사 단체로서의 사회적 기여도를 높였는가?

개념 모델의 설정: 바람직한 상황 (“Ought to” mode) - 협치(協治)와 참여의 확대 방안  
현재 「한국의 재발견」에서 일어나는 의사결정은 대표이사를 중심으로 한 소수의 권력집단에 의해 이루어지고 있으며 조직 구조 또한 위계적 구조로 이루어져있다. 이에 따라 다수의 자원 봉사자들로 이루어진 일반 회원들은 의사결정 과정에서 소외되고 있으며 구조적으로 구성원들의 참여에 한계가 존재한다. 이와 같이 조직의 전반적인 운영체제의 한계가 가시화되고 있음에 따라 이를 대체할 운영체제의 등장이 필요한 상황이다. 이의 해결 방안으로 연구자는 협치의 중심의 거버넌스 운영체제를 제안했다. 협치의 거버넌스란 ‘공식적 권위 없이도 다양한 행위자들이 자율적으로 호혜적인 상호의존성에 기반을 두어 협력하도록 하는 제도 및 조종형태’이다. 이러한 정의는 다양한 의미를 함축하고 있는데, 첫 번째로 사회적 기업의 거버넌스란 구성원들의 자율성과 참여성에 기반 한다는 것이다. 또한 거버넌스는 구성원들의 협력을 목적으로 하는 일종의 조직 운영체제이다. 이러한 제안은 현재 사회적 기업 사업의 참여 문제에 있어 소수의 의견만이 반영되었기 때문에 다수의 일반 회원들의 불만을 일으키는 것에 대한 해결 방안이다. 향후에는 협치의 거버넌스 운영체제를 통해 구성원들의 자율성과 참여를 보장하고 나아가 조직 구성원 전체의 협력을 이끌어야 한다.

④ 시스템 다이내믹스 모델링의 적용

시스템 다이내믹스 모델링에서는 시스템의 바람직한 변화를 위해서 인과지도에 의한 모델링을 하였다. 제 1 단계에서 수행한 현실 상황의 사회적 맥락의 분석에 의하면 현재 「한국의 재발견」의 정체성은 대표이사와 이사회에 상이한 규범체계와 사업적 가치와 봉사적 가치가 혼재하는 상황이므로 영리성을 추구하는 영리기업인지 아니면 사회적 목적을 추구하는 비영리 시민단체인지 불분명하다. 본 논문의 제 II 절에서 논의한 사회적 기업의 정체성에 대한 이론적 설명에 근거하여 볼 때, 사회적 기업으로서 「한국의 재발견」은 고객에게 고품질의 유료 교육 서비스를 제공하여 수익을 창출하는 경제적 행위와 자원봉사활동을 기반으로 한 사회 교육활동을 통해 공익적 가치를 창출하는 사회적 행위를 동시에 추구해야 한다. 또한 장기적 관점에서 「한국의 재발견」이 지속가능하려면 문화유산 교육과 지역 사회의 환경보호와 같은 지역사회의 새로운 요구를 충족시키는 사회적 행위도 수행함으로 조직의 정당성을 확보해야 한다. 따라서 시스템 사고의 관점에서 「한국의 재발견」의 전략적 방향은 사회 교육활동을 통한 사회적 행위와 고품질의 교육 서비스 제공을 통한 수익창출과 자원축적을 가능하게 하는 경제적 행위를 동시에 추구하되 지역사회의 새로운 요구를 반영한 조직의 정당성을 강조하는 전략을 수립하는 것이다 (그림 4). (그림 4)에서 나타낸 인과지도는 시스템 사고의 관점에서 「한국의 재발견」의 바람직한 변화를 유도하는 전략적 방향을 나타낸다.



[그림 4] 조직의 정당성을 강조한 인과지도

**(3) 제3단계: 현실 상황과 시스템 사고의 논리에 대한 차이 비교**

제3단계에서는 제 1 단계에서 분석한 현실 상황과 제 2 단계의 시스템 사고의 논리와 차이를 비교를 하여 시스템 사고의 관점에서 바람직한 변화를 어떻게 유도할 수 있을지를 논의하는 단계이다. 현재 상황에서 대표이사와 이사회에 집중되어 있는 권력을 일반회원들과 전문성을 갖춘 자문위원들에게 배분하고 실질적으로 사업을 추진하는 사무국 역시 이사회에의 지배를 받는 산하기구와 같은 현실에서 벗어나 자율적으로 효율적이고 투명하게 사업을 추진할 수 있어야 한다. 제 3 단계의 ③ 개념 모델의 설정과 ④ 시스템 다이내믹스 모델링에서 논의한 바처럼 「한국의 재발견」은 조직의 정당성을 강조한 전략적 방향을 추구하는 협치의 거버넌스 체제로 탈바꿈해야 한다. 「한국의 재발견」의 현실 상황과 바람직한 변화 모델 案에 대한 비교는 <표 2>와 같다.

<표 2> 「한국의 재발견」의 현재 상황과 바람직한 변화 모델과의 비교

	현실상황	바람직한 변화 모델 案
대 표 자	대표이사	이사들로 구성된 위원회
대표기구	이사회	총회
의결방법	이사진 과반의 동의	총회 참석 회원 과반의 동의 (전자투표 방식 참여 합산)
사업추진방식	이사회에서의 검토, 의결	온/오프라인 상의 공청회, 설명회 이후 총회에서 의결함
정보공개	특별 감사를 통한 청구	온/오프라인 방식을 통해 사업내역 및 회계를 회원 누구에게나 투명하게 공개함
권력의 중심	대표이사	일반회원
이사의 역할	사업 의결, 추진	사업추진 상의 협조, 감시
자문위원의 역할	형식적 의미의 자문	추진하고자 하는 사업에 대해서 실질적인 의미의 조언을 하고 회원들의 이해를 돕는 역할을 함

**(4) 제4단계: 바람직한 변화에 대한 논의**

제 4 단계에서 논의된 바람직한 변화에 논의의 결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, 문제 상황의 분석 단계에서 자문위원과의 전자메일을 통한 질의응답에서 얻은 자료를 바탕으로 다음과 같은 결론을 내린다. 「한국의 재발견」은 비영리사단법인이며 지도기구인 문화재

청과의 관계를 감안할 때 협치의 거버넌스의 달성을 위한 조직구조의 개편을 위해 대표이사 이사회에 집중된 권력의 배분은 타당한 방안이긴 하지만 현재로서는 기존의 이사회의 구조를 유지한 채 대표이사의 권력을 축소하고 이사들의 감시 기능을 강화하는 방안을 연구하는 것이 합리적이다. 둘째, 실제 봉사활동 현장에서 회원들을 관리하는 역할을 맡는 궁궐의 반장, 총무 선생님들의 의견을 직접 청취한 결과 회원들의 높은 연령대로 인해 전자투표의 방식은 쉽지 않을 것이라는 의견이 지배적이다. 현재 다음 카페를 통해 회원들 간의 소통창구를 마련해 놓고 있지만 이 조차 제대로 활용하지 못하여 현재의 소요 사태에 대해 잘 알지 못하는 회원들이 많음을 감안할 때 오프라인에서 직접적으로 정보를 공유하고 소통할 수 있도록 도와주는 방안이 더 합리적일 것이라 사료된다. 셋째, 문화체험학습이 점점 영리화되어 가고 있는 현실에서 저임금으로 장기간 동안 봉사하고 있는 상근활동가들에게 비영리사단법인으로서의 정체성을 강조하는 것은 그들의 이탈을 촉진하는 것일 뿐이라는 일반회원들의 의견이 지배적이다. 따라서 영리를 추구하는 동시에 사회적 가치를 실현하는 사회적 기업의 정체성을 확립한다. <표 2>에서 제시된 바람직한 변화 案을 토대로 연구자와 학습자는 조직구조의 개편, 정보공개 및 회계투명성의 강화, 전자 민주주의적 요소의 도입을 통한 권력의 배분과 협치에 의한 거버넌스의 강화라는 비영리사단법인의 정체성에 걸 맞는 ‘변화 모델’을 제안하고자 하였으나 단체가 규율 받는 법상의 문제와 기존의 사업 운영방식, 실제로 사업을 운영하는 사람들에 대한 배려 문제 등 여러 현실적인 문제들로 인해 당장 이러한 요소들을 도입하기에는 많은 무리가 따른다는 의견들이 대다수였다. 추후의 피드백 과정들을 통해 우선적으로 도입가능 한 부분들을 선별하여 실행하고 장기적인 플랜을 세워 ‘변화 모델’에서 제시된 요소들을 단계적으로 도입하는 것으로 합의하였다. 그러나 결과적으로 이러한 합의된 결정사항을 실행하는 것은 「한국의 재발견」의 거버넌스와 관련되어 있으며 사회적 기업으로서 「한국의 재발견」의 전략적 선택은 최고경영자를 주축으로 하는 운영진 (board)의 입장에서 고려할 것인가 아니면 이해관계자들 모두의 입장을 고려할 것인가, 아니면 국내 사회적 기업육성법의 틀 안에서 고려할 것인가에 따라서 달라질 수 있다.

#### (5) 제5단계: 문제해결과 변화를 위한 행동

제 3, 4 단계에서 분석하고 논의된 결과 발견된 새로운 문제 상황, 예를 들면, 시스템 사고의 관점에서 「한국의 재발견」의 현장에서 발생하는 문제 상황과 연루된 조직 내 문화적 요소 (예를 들면, 제 1 단계 ‘현실 상황의 사회적 맥락 분석’의 ② 상황 분석의 제 2 단계에서 분석한 「한국의 재발견」의 대표이사, 이사회, 실무자간의 상이한 역할, 규범, 가치 체계)와 권력적 요소 (예를 들면, 대표이사의 ‘독재적’ 리더십)를 궁극적인 시각에서 어떻게

‘문제의 틀짜기’ (problematization) 할 것인가에 초점을 두었다 (문제의 틀짜기의 개념은 Yu, 2005: 10 참조)<sup>4)</sup>. 문제의 틀짜기의 결과는 다음과 같다. 시스템 사고의 논리에 의해서 조직 내 대표이사와 직원들 간의 갈등문제에 대한 해결책이 제시된다 할지라도, 사회적 기업의 운영과 관리에 조직 내 권력적 요소가 발생하면 향후 위원회 중심의 거버넌스에도 문제가 발생할 것이다. 또한 제 2 단계에서 제시된 인과지도에 의한 전략적 방향제시와 소프트 시스템 방법론의 적용에 의한 문제해결 방안은 단기적인 미봉책이 될 것이다. 왜냐하면 시스템 다이내믹스 모델링에 의한 「한국의 재발견」이 조직의 정당성을 강조하는 전략적 방향이 제시되었다 할지라도 조직 내 ‘가치판단 체계’에 의한 조직구성원들 간에 갈등문제가 근본적으로 해결되지 않는다면 「한국의 재발견」의 바람직한 전략적인 방향 제시는 실현 가능하지 못한 ‘비전’에 불과할 뿐이다. 따라서 연구자와 학습자는 시스템 사고의 논리의 적용시 문제 상황으로부터 도출한 바람직한 ‘바람직한 변화 모델’의 시스템의 경계는 제도주의 이론에 기초한 거버넌스의 형태와 이에 따른 전략적 방향제시까지도 확대시켜야 한다고 인식하였다. 따라서 제 2 단계의 시스템 사고의 적용시 제시된 위원회 중심 (또는 경영 대리인 모델)의 거버넌스와 전략적 방향은 향후에 정부의 보조금 지원이 중단되더라도 경제적 자립을 할 수 있는 수익창출을 위한 비즈니스 파트너와 제휴하는 전략을 검토해야 할 것이다 (표 3).

〈표 3〉 「한국의 재발견」의 현행 전략적 방향과 향후 전략적 방향의 비교

	현행	향후
전략적 방향	사회적 목적과 경제적 목적을 통합한 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 행위와 경제적 행위를 통합하되 조직의 정당성을 강조하는 전략</li> <li>• 파트너십 전략: 수익 창출 비즈니스 파트너와 제휴하는 전략</li> </ul>
거버넌스의 형태	경영 대리인 (대표이사와 이사회로 구성된 위원회) 중심의 거버넌스	제도주의 이론에 기초한 거버넌스 (지역사회의 공헌과 문화적 규범을 중시함)

4) 문제의 틀짜기는 ‘문제 해결의 현장’에서 발생하는 근본적인 애로사항을 해결하고자 제 2 차적인 사고를 하는 메타수준의 학습 체계임

## IV. 결 론: 국내 사회적 기업의 전략적 방향에 대한 ‘시스템 사고’의 적용

본 연구의 성과는 다음과 같은 이론적 시사점, 실무적 시사점 및 연구의 한계점이 있다.

### 1. 이론적 시사점: 시스템의 개념 및 방법론적 측면

현재까지 사회적 기업에 대한 국내 연구는 사례적이고 실증적 방법에 치중하고 있다 (이광우, 2008; 이광우·권주형, 2009; 이영찬·이승석, 2008; 이용탁, 2008). 본 연구에서는 Lane과 Oliva (1998)가 개발한 홀론 다이내믹스 방법론에 의한 해석적 액션 리서치 연구방법을 사용하여, 시스템 다이내믹스 이론을 ‘해석적’ (interpretive) 이고 질적 연구방법으로 사용하였다. 특히 ‘시스템 사고’의 관점에서 시스템 다이내믹스 이론과 소프트 시스템 방법론을 합성하여 사용하였다 (Lane and Oliva, 1998). 이러한 홀론 다이내믹스 방법론을 사용하여 국내 사회적 기업 「한국의 재발견」을 대상으로 문제 상황을 구조화하고, 시스템 사고의 관점에서 「한국의 재발견」의 전략적 방향을 제시하였다. 본 연구의 결과로 발견된 시스템 사고와 시스템 다이내믹스의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 연구의 참여자는 역동적 일치성의 ‘세계관’을 통해 외부 세계에서 나타나는 현상을 지각하여 ‘문제 상황도’를 작성하고, ‘문제 상황도’를 바탕으로 현상의 근원적인 문제를 찾아내어 정의하고, ‘가치판단 체계’를 바탕으로 그려낸 ‘개념 모델’을 구체화하여 바람직한 변화 모델을 설정한다. 학습자는 이러한 변화 모델과 현실상황을 비교하여 문제 상황을 개선시키는 ‘탐구의 과정’ (process of inquiry) 자체를 체계화하고 학습한다 (Lane and Oliva, 1998: 230). Jackson (2000: 3)은 이러한 탐구의 과정을 통한 학습 프로세스 자체가 시스템 사고라고 정의한다. 즉 시스템 사고는 “객관적 세계”를 이해하고 표현하는 인과 구조나 모델이 포함된 역동적 가설 (dynamic hypothesis)을 역동적 일치성의 ‘세계관’으로 발전시키고 이러한 세계관을 현실 세계에 적용하는 학습과정 자체라고 본다 (Lane and Oliver, 1998: 226-227). 둘째, 시스템 다이내믹스 이론과 방법론의 사용 목적에 관한 시사점이다. 일반적으로 시스템 다이내믹스 이론과 방법론의 사용 목적은 시스템의 문제해결에 대한 전략적 포인트를 발견하거나 장기적 정책수립 및 전략적 선택에 대한 의사결정을 하는 것이다 (Moizer and Tracy, 2010; 이성룡, 2011). 본 연구는 시스템 다이내믹스 이론과 방법론은 사회 시스템의 사회적 맥락 (문화적 요소와 정치적 요소를 포함함)을 해석하고 현장을 변화시키는 데에도 사용될 수 있다는 것을 보여주었다. 즉 시스템 다이내믹스 이론과 방법론은 해석적 사회이론의 관점에서 사용되어 사회 시스템을 변화시키는 데 사용 가능하다 (Lane, 1994; 2000).

## 2. 실무적 시사점: 지속가능한 사회적 기업의 전략과 거버넌스

국내 사회적 기업인 「한국의 재발견」을 대상으로 연구한 결과 다음과 같은 실무적 시사점을 갖는다. 첫째로, 사회적 기업의 경영자가 사회적 기업이 본원적인 목적인 공익적인 가치와 이윤과 자본을 확보하려는 경제적 목적을 동시에 추구하려면, 이를 실현할 수 있는 다양한 전략적인 방향을 탐색하는 ‘시스템 사고’의 관점이 요구된다. 둘째로, 지역사회에 공헌하고 발전시키는 사회적 목적을 달성하기 위한 바람직하고 지속가능한 사회적 기업이 되려면, 사회적 기업의 대표가 ‘독재적’으로 조직을 운영하고 관리하기 보다는 민주적이고 참여적인 의결과정을 통한 거버넌스가 이루어져야 한다.

## 3. 연구의 한계

본 연구는 국내 사회적 기업인 「한국의 재발견」을 대상으로 홀론 다이나믹스 방법론의 학습 프로세스를 중심으로 ‘해석적인’ 방법으로 시스템 다이나믹스를 사용하여 연구하였다. 해석적 시스템 다이나믹스 방법론의 성공여부는 사회 시스템 및 조직의 권력의 불균형 상황에서 발생하는 문제를 극복하고 최고 의사결정자 (또는 정책 입안자)와 현장 실무자가 상호 협력하여, 홀론 다이나믹스 방법론에서 제시한 아이디어를 적극적으로 실행하느냐의 여부에 달려 있다 (Lane and Oliva, 1998: 231; Maani and Cavana, 2007: 195). 본 연구의 결과는 일반화하고 보편화시키기 보다는 연구의 ‘반복가능성’ (repeatability)에 의존하는 해석적 액션리서치의 한계점을 갖고 있다 (Lane and Oliva, 1998; Checkland and Howell, 1998).



## 【참고문헌】

- 김도훈 · 문태훈 · 김동환. (1999). 『시스템 다이내믹스』. 서울: 대영문화사
- 김정원. (2009). “사회적 기업과 지역시민사회: 전북지역 사례를 중심으로”. 『시민과 세계』. 제15호: 187-206.
- 노대명. (2009). “한국 사회적 기업 발전 방향에 대한 고찰: 대안적 패러다임의 모색”. 『시민과 세계』, 제15호: 128-149.
- 이광우. (2008). 『지속가능한 사회적 기업의 성공요인에 관한 연구』. 숭실대학교 박사논문, 숭실대학교. 벤처중소기업학과. 2008.12.
- 이광우 · 권주형. (2009). 사회적 기업의 역량 요인이 공익적 성과와 영리적 성과에 미치는 영향. 『상업교육연구』. 제23권 제1호: 261-292.
- 이성룡. (2011). 갈등문제 해결을 위한 시스템 다이내믹스와 제약이론 방법론의 상호 보완적 적용에 관한 연구. 『한국 시스템 다이내믹스 연구』. 제12권 제4호: 63-92.
- 이영찬 · 이승석. (2008). 기업의 사회적 책임활동이 혁신역량 및 성과에 미치는 영향, 『사회적 기업연구』. 창간호: 93-117.
- 이용탁 (2008). “사회적 기업의 BSC모형 개발에 관한 연구”. 『사회적 기업연구』. 창간호: 65-92.
- 이인재 (2009). “한국의 사회적 기업의 쟁점과 전망”. 『동향과 전망』. 75호, pp. 109-141
- 조영복 (2008). 『사회적 기업 이해와 국내외 경영사례』. 노동부/ (사)사회적 기업 연구원
- 조영복 (2011). 『사회적 기업, 아름다운 경영이야기』. 사회적 기업 연구원. 시그마 프레스.
- Becchetti, L. and Borzaga C. (eds) (2010). *The Economics of Social Responsibility: The world of social enterprises*, London and New York: Routledge.
- Birch, K. and Whittam, G. (2006). ‘The role of the social economy and social enterprise and social entrepreneurship in sustainable regional development’, Discussion Paper 12, July, Centre for Public Policy for Regions, Glasgow and Strathclyde 12 July.
- Cavana, R., Lee, M., Bennet, J. and Tayler, R. (1996). ‘Possum and gorsecontrol on a farm woodlot: a system dynamics approach’, *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, Vol. 13: 181-207.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Chicester: Wiley.
- Checkland, P. (1983). OR and the systems movement: mappings and conflicts, *Journal of Operational Research Society*, Vol. 34: 661.
- Checkland, P. (1984). *Systems Thinking in Management: The Development of Soft Systems*

- Methodology and Its Implication for Social Science, In Ulrich, H. and Probst, G. J. B. (eds.) *Self-Organization and the Management of Social Systems*, Springer-Verlag, Berlin.
- Checkland, P. and Howell, S. (1998). Action research: Its Nature and Validity, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 11. No. 1: 9-21.
- Checkland, P. and Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*, Chichester: Wiley.
- Checkland, P. and Poulter, J. (2006). *Learning for Action*. Chichester: Wiley.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles R., and Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12: 94-101.
- Coyle, R. and Alexander, M. (1997). "Two approaches to qualitative modelling of a nation's drug trade, *System Dynamics Reviews*, Vol. 13: 205-222
- Dart, R. (2004). "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14: 411-24.
- DTI, (2002). 'Social enterprise: a strategy for success', DTI, London.
- Forrester, J. W. (1971a). *World Dynamics*, Productivity Press, Portland, Oregon.
- Forrester, J. W. (1971b). The model versus a modeling process, *System Dynamics Review*, Vol. 1. No. 2: 133-134.
- Forrester, J. W. (1994). System dynamics, systems thinking, and soft OR. *System Dynamics Review*, Vol 10, No2-1: 245-256.
- Foster, W., Bradach, J. L. (2005). Should non-profits seek profits? *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 2: 92-100.
- Jackson, M. C. (2000). *Systems Approaches to Management*, New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14: 8-20.
- Lane, D. (1994). With a little help from our friends: how system dynamics and 'soft' OR can learn from each other, *System Dynamics Review*, Vol. 10: 101
- Lane, D. (1999). Social theory and system dynamics practice, *European Journal of Operational Research*, Vol. 113: 501
- Lane, D. (2000). Should systems dynamics be described as a 'hard' or 'deterministic' systems approach? *Systems Research*, Vol. 17: 3.
- Lane, D. and Oliva, R. (1998). The great whole: Towards a synthesis of system dynamics and soft systems methodology, *European Journal of Operational Research*, Vol. 107: 214-235

- London, M. and Morfopoulos, R. G. 2010. *Social Entrepreneurship: How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-based Initiatives for Advocacy and Change*, New York: Routledge.
- Low, C. (2006). “A framework for the governance of social enterprise”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 33: 376-85.
- Maani, K. E. and Cavana, R. Y. (2007). *Systems Thinking, System Dynamics: Managing Change and Complexity*, 2nd ed., Pearson/ Prentice Hall, Rosedale, New Zealand.
- Mason, C. Kirkbride, J. and Bryde, D. (2007). From stakeholders to institution: the changing face of social enterprise governance theory, *Management Decision*, Vol. 45, No. 2: 284-301.
- Meadow, M. and Pike, M. (2010). Performance Management for Social Enterprises, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 23. No. 2: 127-141.
- Moizer, J. and Tracey, P. (2010). Strategy Making in Social Enterprise: The role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27. No. 3: 252-266.
- OECD, (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD.
- Parkinson, J. (2003). “Models of the company and the employment relationship”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41: 481-509.
- Pearce, J. (2003). *Social Enterprise in Anytown*, London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Peredo, A, Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise, *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2: 309-328.
- Pharoah, C, Scott, D, Fisher, A, (2004). *Social Enterprise in Balance*, Glasgow, UK: Charities Aid Foundation.
- Scott, W. R. 2001. *Institutions and Organisations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications,
- Sternberg, E. (1997). “The Corporate Governance Scorecard: a tool for the implementation of corporate governance”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12: 11-15.
- Social Enterprise Coalition, (2008). ‘There’s more to business than you think: a guide for social enterprise’, Social Enterprise Coalition, London.
- Wolstenholme, E. F. (1990). *Systems Enquiry: A System Dynamics Approach*, Chichester: Wiley.
- Yu, J. E. (2005). Incorporating knowledge management as HRD strategy: the case of a Korean electronics company, *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Vol. 2 No.3: 187-212