

 POSRI 보고서

통찰 경영의 시대, 선견(先見)을 가로막는 편견 떨치기

박동철 상무보, 철강연구센터 (dcpark80@posri.re.kr)

천성현 수석연구원, HR연구실 (shcheon@posri.re.kr)

[목 차]

1. 저성장기 경영의 화두, 통찰 경영
2. 전략적 문제해결 Framework과 발생 가능한 편견들
3. 선견(先見)을 가능하게 하는 조직 문화 긴요

Executive Summary

- 격변기, 예측(Forecasting)을 넘어 통찰(Insight)를 통한 선견(Foresight) 역량이 관건
 - 백년 기업의 성장 비결은, 미래에 대한 해안과 통찰력에 바탕을 둔 ‘창조와 혁신’의 DNA에서 비롯됨
 - 아무리 정확한 예측 정보를 가진다고 해도 의사결정에 실패한 기업은 다수 (예: 타임워너 CEO 제리레빈은 AOL과 합병을 의사결정 실패로 고백)
 - 격변기에 문제해결 통찰력을 발휘하고 선제적 Foresight 경영을 성공시키기 위해서는 편견과 인지적 오류를 최소화할 수 있는 조직 문화가 필요
 - 4단계 전략적 문제해결 프로세스에서 발생할 수 있는 대표적인 인지적 오류와 편견 해부를 통해 통찰 경영에 필요한 조직 역량을 강화할 필요
- 전략적 문제 해결에서 발생할 수 있는 대표적인 편향과 오류들
 - 통찰력의 발휘와 창의적 문제 해결을 저해하는 사고방식의 대표적 유형을 의사결정 4단계 프로세스에 준해서 살펴봄



- ① **이기적 편향 혹은 태도:** 문제의 원인과 해법 모두를 외부 환경이나 제약조건 탓으로 돌려 조직 내부의 혁신을 어렵게 하고 위기에 취약한 체질을 야기
 - ② **선택적 지각 오류:** 소통 단절과 유연성 결여로 조직의 창조적 경쟁력 약화 초래
 - ③ **근시안적 사고(tunnel-vision):** 기존의 문제에 대해서만 전략적 방안을 세우는 등 시대적 흐름에 대한 통찰력 결여 불가피
 - ④ **휴브리스(Hubris):** 교만과 오만 혹은 하던 대로 하거나 임시방편으로 무마함으로써 도전과 창조적 파괴를 통한 혁신 저해
- 선견(Foresight)을 가능하게 하는 사고 방식이 확산되는 조직문화 긴요
 - 격변기와 위기 일상화의 시대 조직에 필요한 것은 무엇보다 ‘창조’와 ‘전채로서의’ 조직 경쟁력임
 - 따라서 리더는 전사적 관점과 창의적 문화 구축에 초점을 두어야 하며, 리더를 포함한 모든 직원은 업무 관행에 배인 ‘편견과 오류’를 능동적으로 떨쳐 버려야 함
 - 시대가 요구하는 조직 경쟁력을 구축하기 위해서는, 개인이든 조직이든 스스로 의식· 태도 등 문화를 혁신하려는 의지와 리더십 발휘할 필요

1. 저성장기 경영의 화두, 통찰 경영

□ 미래에 대한 예측과 대응이 경영의 화두

○ 대다수 CEO, 환경 변동폭이 크면 성장 자신감 상실

- 글로벌 컨설팅사 PwC의 CEO 설문조사 결과, '14년 매출성장을 기대하는 CEO는 전년 36%에서 39%로 상승. 특히 세계경제의 개선을 예측하는 비중이 18%에서 44%로 큰 폭으로 증가
- 전세계 CEO들이 걱정하는 사안은 1위 정부의 정책공조 미흡을 필두로 과도한 규제(72%), 정부 재정적자 우려(71%), 시장성장 부진(71%), 신흥시장 둔화(65%), 핵심기술 유출(63%), 환율 변동(60%), 자본시장 불안정(63%) 순
- 2009년 글로벌 금융위기와 경기 침체로 인해 성장 자신감이 50% 수준에서 21%로 급락. 급변하는 경영 환경에 부닥칠 경우, 의사결정 역량 발휘가 경영의 핵심 관건으로 떠올라

○ 미래를 예측(Foresight)하는 경영을 넘어 통찰(Insight)를 통한 선견(Foresight) 경영에 기업의 관심 증대

- 백년기업 지멘스의 성장비결은 미래에 대한 해안으로 사업 구조와 체질을 지속적으로 개선해 온 '창조와 혁신'의 DNA
- 지멘스는 Picture of Future(PoF)기법을 통해 사업군별로 미래 시나리오를 작성하고, 시장과 고객 니즈 및 필요 신기술을 도출하는 프로세스와 역량을 내재화하고 있음
- 듀폰, 삼성 등 지속 성장하는 기업들은 '미래를 전망하는 통찰력(Insight)'을 기반으로 변화하는 환경에 신속히 대응

□ 예측(Forecasting)에서 선견(Foresight)로 향할 수 있는 조직역량이 관건

○ 변동성은 상수, 리얼타임 경영에 대한 관심 증가

- 격동의 시기에 민첩하게 대응할 수 있는 Rolling Forecast 도입 증가. 예컨대, 실시간 실적관리 대시보드, 영업 수요예측, 에너지 효율관리, 원가분석 외에도 보험사기 모니터링, 수율관리, 예지정비 등 다양한 예측분석 시스템으로 사업관리 지원

예) 테스코 클럽카드를 이용한 고객의 구매행동 분석: 식품구매 성향에 따라 20개 고객군의 거래 데이터 분석. 매주 1,500만 건에 달함

예) 후지쯔 아키사이 시스템 활용: 날씨와 토양환경 센서로부터 수집된 정보를 통해 파종, 농약살포, 수확시점 제안하여 수확 30% 증가

○ 정확한 예측정보를 바탕으로 의사결정에 실패한 기업들

- 의사결정의 전문가 대븐포트^{Thomas Davenport}는 타임워너와 AOL의 1,640억 달러 규모의 M&A를 주도한 제리 레빈을 최악의 의사결정 실패자로 언급. 레빈은 다른 경영진 및 직원들과 상의하지 않고 독단적으로 내린 의사결정이 오류였음을 10년 만에 방송에서 고백함

- 최근 격변기에 실패한 기업들을 살펴보면, 첨단 정보시스템을 활용해 환경에 대한 다양한 정보를 보유했음에도 불구하고, 개인의 심리적 편견과 집단적 의사소통의 오류로 의사결정에 실패하기도 함

○ 조직의 문제해결 역량을 재구축하지 않고서는 New Normal 시대에 대응할 수 없음

- 전략적 전망 전문컨설팅사 Agentelle은 성공적인 예측과 전망을 위해서는 신속한 실행^{Time Savings}, 효율성^{More Efficiency}과 함께 사업 환경에 대한 의사결정 역량^{Better Decision Making}이 관건이라고 조언
- 기업(조직)이 위기를 맞게 되는 근본 원인은 체질의 문제이며, 의사결정 과정에 임하는 조직 구성원의 문제해결 역량과 의식·태도를 개선·강화하여 ‘창조’와 ‘전체로서의’ 경쟁력을 구축하는 것이 당면 과제임

※ “일본 내에서는 관료조직이든 민간기업이든 문제 사안에 대해 부문별, 부서별로는 최고의 해답을 잘 찾아낸다. 하지만 그것을 모아 전체적인 해결책을 이끌어내는 데는 서툴기 짝이 없다”(후나바시 요이치, “후쿠시마 원전 대재앙의 진상”, 2014)

2. 전략적 문제해결 Framework과 발생 가능한 편견들

□ 전략적 문제해결의 단계와 필요 역량

○ 예측과 선견적 문제해결의 3가지 이론적 관점

- 문제해결의 이론은 크게 (1) 인지적 관점, (2) 시스템 관점, (3) 창의적 관점으로 요약
- 인지적 관점: 인간은 인지능력, 과거의 경험 등을 통해 형성된 프레임 Frame 또는 인지구조^{Scheme}을 바탕으로 문제 해석과 해결안 제시
- 시스템 관점: 1970년대 NASA의 Kepner, Tregoe 박사는 사람은 상황분석, 문제분석, 의사결정 분석, 잠재적 기회분석 절차를 통해 시스템적으로 문제를 해결한다는 이론 제시
- 창의적 관점: 직관적 브레인 스토밍, 트리즈 등 창의적 문제해결 프로세스와 기법, 조직 창의성 발현을 위한 조직 문화 등 중시

○ 격변기 예측경영 고도화를 위해 통찰력 발휘 과정에서 생기는 인지적 오류와 편견을 최소화할 필요

- 전략적 문제해결 Framework은 다양한 프로세스 유형이 존재함. 버머^{Bumer}와 마커스^{Marcus}가 최근 제안한 (1) 문제 프레임 정의^{Framing the Issues}, (2) 정보 수집^{Gathering Intelligence}, (3) 의사결정^{Coming to Conclusions}, (4) 경험을 통한 학습^{Learning from Experience}의 4단계가 일반적임
- 조직의 문제해결 단계별로 통찰력 발휘의 장애요인을 검토하고 개선해야 함. 조직 역량 발휘를 저해하고, 인지적 오류와 편견이 발생할 수 있는 조직문화 측면의 이슈를 검토할 필요

□ 대표적인 조직문화적 인지적 편견의 사례들

- 통합적인 통찰력 발휘와 창의적 문제해결을 저해하는 사고방식의 유형은 다양함. 버머와 마커스 4단계 프로세스에 의거, 대표적인 편견 4가지를 정리하면 아래와 같음



1) 이기적 편향

○ 외부로 문제의 원인과 해법 돌리기

- 이기적 편향은 자신에게 문제를 찾는 것이 아니라 다른 데에서 원인을 찾고 스스로의 변혁을 기피하는 사고방식이라고 할 수 있음
- 대표적인 이기적 편향의 예로 루쉰(魯迅)의 “阿Q正傳”(1921~23년 발표)의 비유를 들 수 있음. 루쉰은 이 소설에서 신해혁명(1911) 전후 중국 및 중국인의 왜곡된 의식과 자세를 비판
- 이기적 편향의 원인은 他者에게 책임을 전가하거나 상대를 우월하게 보는 자기합리화, 패배주의, 허위의식에서 비롯됨

○ 제약조건을 탓하는 태도와도 관련

- 어떤 제약조건이 발생할 때, 그것을 극복하거나 활용하기보다는 ‘제약 조건 때문에 ~을 실행하기 어렵다’고 하는 소극적 태도
- 제약조건을 대하는 방법에는 ① 제약조건에 핑계를 대는 것 ② 제약조건을 소멸시키거나 극복하는 것 ③ 제약조건을 활용하는 것 등이 있음
- 이기적 편향 내지 태도는 제약조건에 핑계를 대는 경우로, 예를 들어 기업의 성장성이나 수익성이 떨어질 때, 문제의 근본 원인을 내부에서 찾지 않고 글로벌 경제나 산업 환경 등 외부의 탓으로만 돌리려는 것

○ 이기적 편향이 팽배하면 내부 혁신의 기회 상실로 창조적 혁신 불가

- 문제의 원인과 해법을 외부에서 찾게 되면, 환경 변화에 대한 내부의 적응력 및 대응력을 강화하는 기회는 그만큼 축소될 수밖에 없음

※ “적이 이길 수 없게 만드는 것은 내게 달려 있고, 내가 이길 수 있는 것은 적에게 달려 있다(不可勝在己 可勝在敵)”(손자병법, 균형편)는 것처럼, 환경(변화)으로 인해 내가 위기에 빠지지 않을 수 있게 하는 것은 궁극적으로 나에게 달려 있음.

2) 선택적 지각 오류(Selective Perception)

○ 내부 및 부분적 이익 우선

- 선택적 지각 오류는 일반적으로 수평적 수준에서의 소통 단절뿐만 아니라 수직적 수준에서의 소통 단절도 포함(=經緯의 불통)
- 조직의 위아래와 좌우, 즉 외부와 단절은 경직화를 초래, 자기 조직만의 이익과 입장을 최우선하는 일종의 고집 형태로 나타날 수 있음

○ 선택적 지각 문화의 폐해

- 첫째, 섞이지 않아 창조성이 발현될 기회 소멸. 잘 섞여야 창조적이고 강해질 수 있음(雜種強勢).
- 둘째, 경직성으로 인해 급변하는 환경 변화에 유연하게 대응하기 어려움. 경직적인 것은 부드러운 것을 이길 수 없고(柔能制剛), 유연하지 않으면 창조적일 수 없음.
- 셋째, 부분적 이익(조직 이기주의)을 중시하여 전체로서의 경쟁력을 약화시킬 우려. 사슬은 그 가장 약한 고리만큼 강하다'는 것처럼, 기업(조직) 전체의 경쟁력은 그 가장 약한 부문에 의해 결정됨.

3) 근시안(近視眼)적 사고

○ 근시안 혹은 tunnel-vision은 시공간을 좁은 시야와 자기만의 잣대로 파악

- 당면 사안에 매몰되거나 이미 발생한 과거의 문제에 대해서만 전략적 방안을 제시. 미래에 대해서도 평면적 수준의 예측에 그치기 일쑤
- 여기서 미래에 대한 평면적 수준의 예측이란, 예컨대 시나리오 분석 때 방향성이나 구조적 구별 없이, 동일한 방향과 구조 하에서 양적 차이에만 집착하는 예측을 말함
- 더불어 자기만의 잣대로 해석하고 이를 옳다고 주장하는 태도로 일관할 우려

○ 이러한 시각은 시대적 흐름에 대한 통찰력의 부족으로 귀결. 특히 자기만의 관점으로만 보기 때문에 창조적이며 전체로서의 조직 경쟁력을 해침

- 근시안적 사고를 하게 되면 단위 사업 운영에서는 성과를 낼 수 있을지 언정 전사적 측면에서는 성과를 창출하기 곤란할 수 있음

4) 휴브리스(Hubris)

○ 휴브리스(Hubris)란 과거의 성공에 기댄 지나친 자신이나 오만을 의미

- A. 토인비는 역사가 창조적 소수에 의해 바뀌어가지만, 일단 역사를 바꾸는데 성공한 창조적 소수는 과거에 일을 성사시킨 자신의 능력이나 방법을 지나치게 믿어 우상화의 오류를 범하기 쉽다고 봄. 이를 휴브리스라고 규정(예: 바벨탑)

- 이는 곧 자신 혹은 자신이 속한 조직이 최고라는 망상으로 연결되어 큰 사업적 위험에 빠질 수도 있음
 - ‘인순고식 구차미봉(因循姑息 苟且彌縫)’은 낡은 관습을 버리지 못하고 하던 대로 하거나 적당한 임시방편으로 댄질하는 것
 - 인순고식: 예전 해오던 그대로 따라 하고 잠시 제 몸 편만한 것만 생각 하여 바꿀 생각이 없는 것
 - 구차미봉: 일이 생기면 정면으로 돌파할 생각은 않고 술수를 부려 넘어갈 궁리만 하고, 임시변통을 세워 대충 없던 일로 하고 지나가는 태도
- ※ 인순고식 구차미봉 천하만사 종차타괴(因循姑息 苟且彌縫, 天下萬事 從此墮壞): 하던 대로 따라 하고, 잠시의 편안함만 취한다. 구차하게 놓고, 임시변통으로 때운다. 천하의 온갖 일이 이 때문에 무너지고 만다(연암 박지원이 만년에 되뇌이면서 강조했던 말)
- **Hubris** 및 인순고식 구차미봉의 태도는 창조적 파괴를 통한 혁신을 어렵게 함
 - 자신(조직) 내지 자신의 업적 등을 내세우고 과거의 영화를 진리로 생각, 기존 질서나 행태를 유지하려 함
 - 또한 시키는 대로 하면 된다든가 당면한 어려움을 일단 모면하고 보자는 식의 행태를 보이게 됨
 - 따라서 새로운 것, 창조적인 것, 새로운 프레임이나 발상 등을 저해하고 근본적인 문제 해결을 방해하는 부정적 영향을 미침

3. 선견(先見)을 가능하게 하는 조직 문화 긴요

□ 리더는 전사적 관점과 창의적 문화 구축에 초점

- 격변기와 위기 일상화의 시대에는 창조성과 전체로서의 조직 경쟁력에 초점을 두는 사고 습관을 길러야 함
 - 그럼으로써 조직은 외부 환경에 대한 적응력과 복원력을 강화할 수 있으며, 이는 기존의 질서나 관습을 타파하고 새로운 것을 창조하는 과정에서 더욱 강화
 - 내부 혁신을 통해서만 창조적 성과를 획득할 수 있으며, 전체로서의 경쟁력을 강화함으로써만 외부의 제약조건이나 위기 상황을 극복할 수 있음

□ 업무 관행에 밴 '편견과 오류' 를 버려야

○ 인식과 태도 등 문화적 혁신 없는 변화는 사상누각

- 제도 및 시스템 등도 인식과 태도 등을 변화시키는 주요한 힘이기
하지만, 근본적으로 인식과 태도의 혁신 없는 제도 및 시스템의 변화는
사상누각일 뿐
- 오히려 수많은 제도와 시스템을 도입하고 만들어 조직의 복잡성만 증대
시키는 결과를 초래

○ 불합리한 조직 관행을 버리기 위한 적극적인 제안 활동과 실천이 필요

- 기업, 조직, 개인의 각 수준별로 의식이나 태도 등 문화적 측면에서의
조직 경쟁력을 약화시키는 요소가 무엇인지를 규명
- 악성 조직 문화는 모든 구성원들이 탁한 것을 맑게 하고, 정체를 생명력과
활력으로 변화시키려는 의지, 그리고 공동체 및 주인 의식을 갖고
리더십을 발휘할 때 해소될 것임

[참고자료]

박재범, 기업 장수 비결은 변신과 질적 성장, 2013, 포스코경영연구소

송용원, 겐나디 이바노프, 창의적 문제해결 이론, 한국산업기술대 트리즈혁신연구소

윤미영, 더 나은 미래를 위한 데이터 분석, 2013, 한국정보화진흥원

이성호, '예측 기반의 경영계획 및 성과관리', 2009, Finance Forum, IBM Korea

토머스 대븐포트, 최선의 결정은 어떻게 내려지는가?, 2012, 도서출판프리뷰

IBM, 비즈니스 애널리틱스, 2012, IBM Korea

Agentielle, Strategic Foresight; From theory to practice, method, tools and culture, 2013, White paper

Charles Kepner & Benjamin Tregoe, Kepner-Tregoe: A systematic problem solving & decision making method, 2006

David Bumer, Anthony Marcus, Making Decisions in American History, 2014, Strategy by Design

PwC Consulting, PwC's 17th Annual Global CEO Survey, 2014