

조직 **엔트로피** 현상과 시스템 패러다임

최지훈 더인터널브랜딩랩 대표 / 조직개발 스페셜리스트 · 작가

최지훈

더인터널브랜딩랩 대표, 조직개발 스페셜리스트/작가

경영학과 심리학의 경계에서 조직의 본질을 탐구하는 조직개발 전문가

[경력]

現) 더인터널브랜딩랩 대표

前) 하이브, 네이버, 메드트로닉, 올림푸스한국 인재육성/조직개발 리드

[저서]

『그래서, 인터널브랜딩』

『조직문화 재구성, 개인주의 공동체를 꿈꾸다』,

『딜레마의 편지』

『더 시너지, 자기다움에서 우리다움으로』

[학력]

조직심리학 박사 수료



우리가 맞닥뜨리는 대부분의 문제들은,

잘 구조화되지 않은 모호한 문제들

잘 구조화된 문제

화씨 50도는
섭씨로 몇 도인가?

2024년 기준, 미국의 인구수와
GDP는 어느 정도 인가?

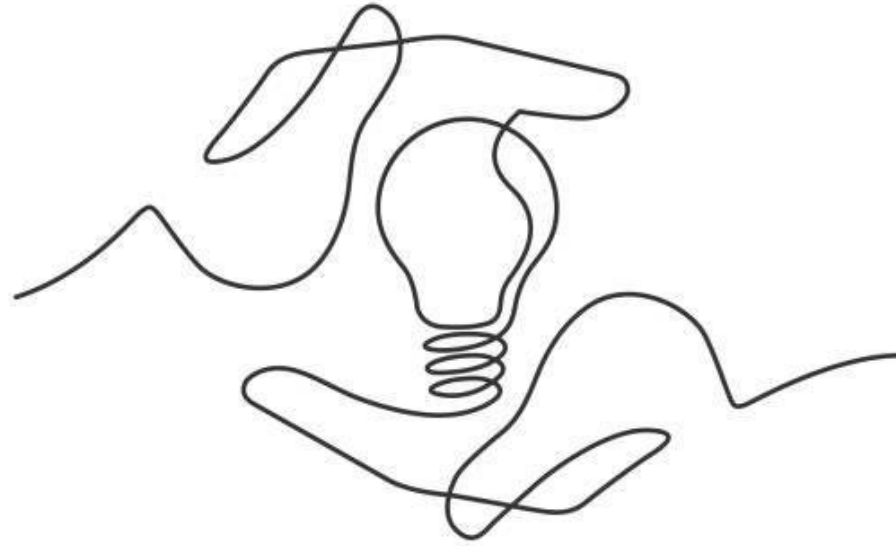
잘 구조화되지 않은 문제

동네 상권 활성화를 위해 대형 마켓의
주말 휴업은 유지되어야 하는가?

우리 삶/조직에서의 대부분 문제들

오픈 커뮤니케이션 문화는 어떻게 구축할 수 있는가?
경쟁이 치열한 신규 시장에 어떻게 진출해야 할 것인가?
이 제품을 어느 고객사에 먼저 납품해야 할 것인가?

소위,
정답이 아닌 현답을 구해야 하는 문제들



그래서, 중요한 건 
나름의 관점으로 **문제를 재정의**하는 능력

프로젝트 PROJECT

= 모호한 문제에 대한 나름의 재정의

문제

Problem

사실과 현상이
일어난 진짜 이유

프로젝트

Project

문제 해결을 위한
과제 규정/정의

계획

Plan

프로젝트의
구체적인 액션/솔루션

일이 **명확** 하다?

결과물(목표)이 명확하고,
'무엇을 해야 하는지'가 비교적 구체적으로 잡혀있는 상태

일이 **모호** 하다?

결과물(목표)이 불투명하고,
'무엇을 해야 하는지'가 논의 중이거나 계속 바뀔 수 있는 상태

일이 **복잡** 하다?

고려해야 할 단계나 요소(자원, 부서, 기술, 이해관계자 등)가
많아 일이 여러 갈래로 얽히는 상태

일이 **단순** 하다?

업무 범위나 절차가 간단하고,
반복되거나 이미 숙달된 프로세스로 처리 가능한 상태

복잡 Complexity

알려진 미로

이미 미로의 지도가 어느 정도 그려져 있어서
목표/방향은 잡혀있지만, 그래도
복잡한 길을 돌고 돌아야 하는 상황

체계적인 계획과 리스크 관리는 필수,
그래도 **지도**는 있기에 착실히 진행하면 완주 가능

(목표와 일정이 명확함)
사내 시스템 도입 프로젝트

안개 속 미로

복잡한 미로인데다 안개까지 끼어서
어디로 가야 할지 불투명,
여러 갈래 길을 헤매며 새로운 시도를
해봐야 하는 높은 난이도

불확실성이 크므로 **잡은 커뮤니케이션과
유연한 접근**이 핵심

신사업 모델 발굴 프로젝트,
전략과제 우선순위 수립

명확 Clarity

정해진 길

이미 잘 닦여 있고 방향도 확실
누구나 쉽게 따라가지만 하면 되는 상황

매뉴얼/루틴화 해서 효율 높이기,
자동화나 단순 반복 처리

주간/월간 보고 자료 작성,
출장비 정산

열린 오솔길

오솔길 자체는 한적하고 간단하지만
뻗어나갈 수 있는 방향이 열려있어
정확히 어디로 향할지는 미지수

자유롭게 시도하면서 빠른 피드백 주고 받기,
큰 복잡도는 없으니 창의성과 탐색에 집중

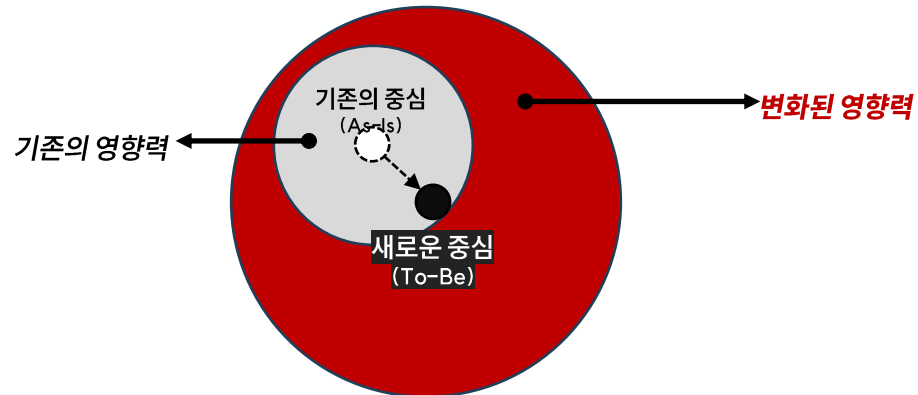
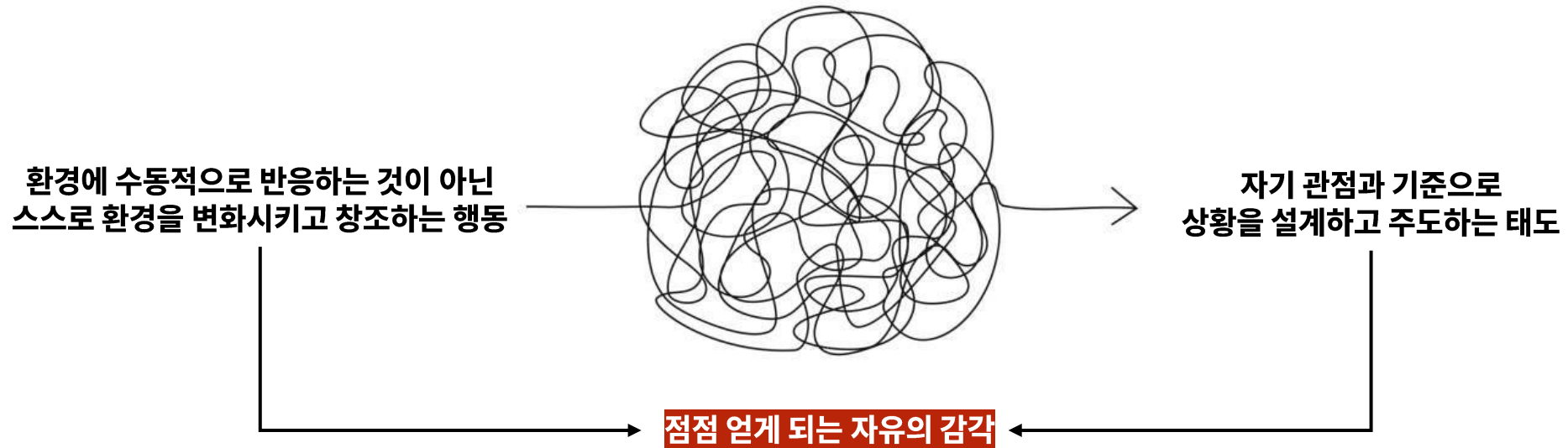
모호 Ambiguity

신규 아이디어 제안,
초기 기획안 아이디어이션

단순 Simplicity

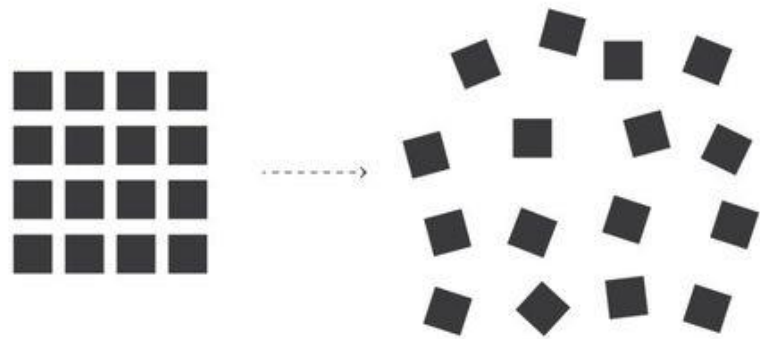
전문성이 축적된다는 것

『복잡한 상황에서 자신이 직접 문제해결의 경로를 결정하고 선택하여 밀고 나가본 경험이 얼마나 되는가?』

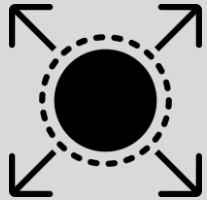


조직의 엔트로피 ENTROPY

조직이 은근히 무질서한 상태로 변해가는 과정



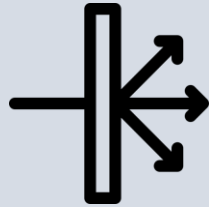
무엇이 엔트로피를 증가시키는가



성장과 복잡성의 증가

조직의 규모가 커지고
사업이 다각화 되면서

#늘어나는 의사결정 단계
#느려진 정보 흐름
#한정된 자원과 부서간 경쟁



리더십의 에너지 분산

초기 조직의 질서를 유지하던
리더십 에너지가 약화될 때

#WHY의 실종
#일관성_없는_메시지
#의사결정_번복



경직된 시스템과 프로세스

과거의 성공 규칙이
현재의 발목을 잡는 경우

#성공의덕
#관료주의심화
#잘못된보상시스템



문화적 희석과 망각

시간이 흐르면서
조직 고유의 문화적 자산이 없어짐

#핵심인재이탈
#가치관희석
#문화적무질서

엔트로피의 특징

에너지 전이와 나비효과

어느 한 곳에서의 에너지 투입이 다른 곳에서 보이지 않는 비용(무질서)을 축적 시켜,
결국 예측하지 못한 더 큰 문제로 되돌아오는 현상

과잉성과
(Entropy of
Over-Performance)

단기속도
(Entropy of
Short-Term Speed)

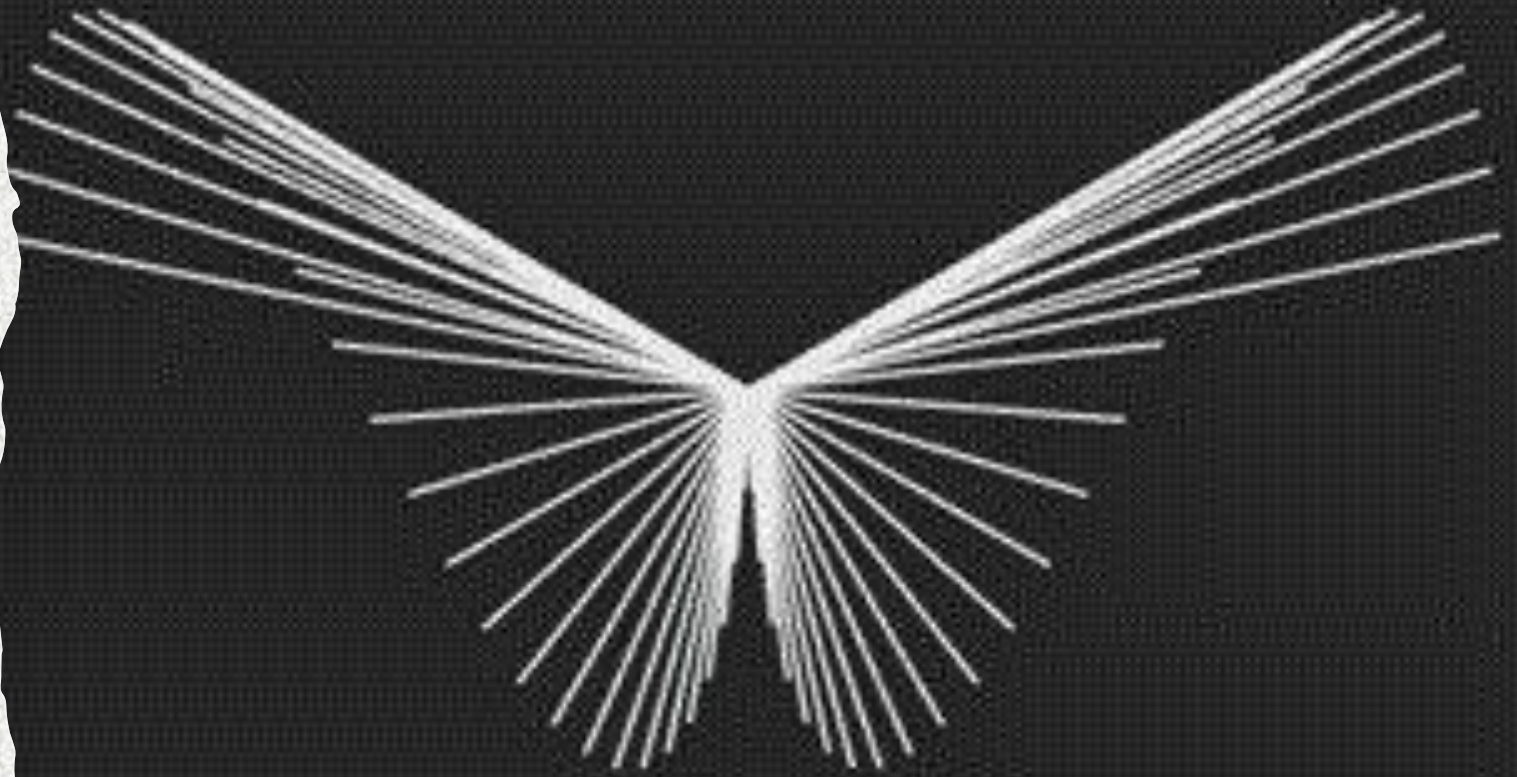
과잉정렬
(Entropy of
Over-Alignment)

과잉통제
(Entropy of
Over-Control)

과잉성과의 엔트로피

(Entropy of Over-Performance)

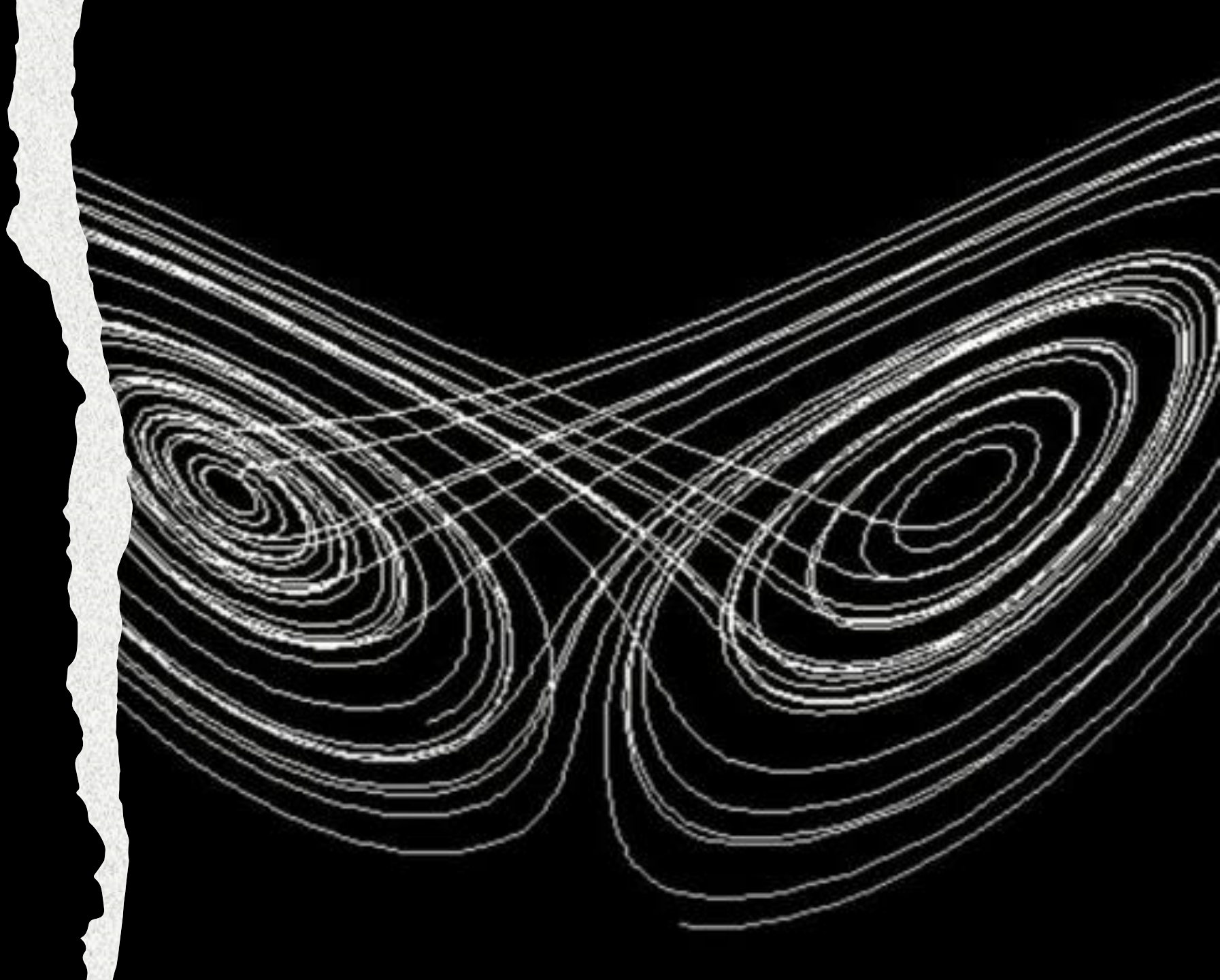
특정 개인이나 팀의 압도적인 성과(에너지 투입)가 오히려 다른 구성원의 성장 기회를 박탈하고, 시스템의 취약점을 가리며, 장기적으로는 조직 전체의 역량을 저하 (총 엔트로피 증가)시키는 현상



단기속도의 엔트로피

(Entropy of Short-Term Speed)

눈앞의 목표를 '빨리' 달성하기 위해 투입된
과도한 에너지(속도전)가, 과정의 품질 저하,
기술적/문화적 부채 누적이라는 형태로
다른 곳에 비용을 전가시켜,
미래에 더 큰 수습 비용(총 엔트로피 증가)을
발생시키는 현상



과잉정렬의 엔트로피

(Entropy of Over-Alignment)

조직의 방향성을 하나로 모으기 위한 '정렬 (Alignment)' 활동에 과도한 에너지가 투입되면서, 정작 가치를 창출하는 본질적인 업무 에너지는 고갈되고, 보여주기식 업무와 내부 정치만 무성해지는(총 엔트로피 증가) 현상.



과잉통제의 엔트로피

(Entropy of Over-Control)

소수의 실수를 방지하거나 예측 가능성을 높이기 위해 만들어진 **과도한 규칙과 통제 시스템(에너지 투입)**이, 오히려 구성원의 자율성과 문제 해결 능력을 저하시키고, 더 큰 비효율과 숨겨진 리스크를 축적(총 엔트로피 증가)시키는 현상.



조직 엔트로피 진단 체크리스트

1. 과잉성과의 엔트로피 (Entropy of Over-Performance)

구분	조직 현상 점검	체크
특정 개인/팀의 과도한 성과가 오히려 조직전체의 건강성을 해치고 있는가?	특정 직원이 휴가를 가면 관련 업무의 의사결정이나 진행이 거의 중단된다.	<input type="checkbox"/>
	반복적으로 발생하는 문제에 대해, 근본적인 해결 대신 "OO님이 해결해 줄 거야"라며 특정 개인에게 의존하는 경향이 있다.	<input type="checkbox"/>
	성과 평가 결과, 최상위 등급을 소수의 특정 인원이 독점하는 현상이 수 분기 째 지속되고 있다.	<input type="checkbox"/>
	뛰어난 성과를 내는 팀은 늘 인력과 예산이 충분하지만, 그렇지 않은 팀은 항상 자원 부족에 시달린다.	<input type="checkbox"/>
	팀 내에서 어려운 과업은 자연스럽게 소수의 '에이스'에게만 할당되고, 다른 구성원들은 보조적인 역할에 머무른다.	<input type="checkbox"/>
	'에이스' 직원은 만성적인 번아웃 증상을 보이며, 다른 구성원들은 자신의 성장에 대한 불안감이나 무력감을 토로한다.	<input type="checkbox"/>
	특정인의 노하우가 문서화되거나 공유되지 않아, 그 사람만이 해결할 수 있는 '지식의 사일로(silo)'가 존재한다.	<input type="checkbox"/>

조직 엔트로피 진단 체크리스트

2. 단기속도의 엔트로피 (Entropy of Short-Term Speed)

구분	조직 현상 점검	체크
현재의 빠른 속도를 위해 미래의 자원 (품질, 신뢰, 시간)을 소모하고 있는가?	출시 일정을 맞추기 위해, QA나 코드 리뷰 같은 품질 검증 절차를 생략하거나 축소하는 것이 용인된다.	<input type="checkbox"/>
	고객지원(CS)팀은 영업이나 제품팀이 충분히 공유하지 않은 문제로 인해 어려움을 겪는 일이 잦다.	<input type="checkbox"/>
	구성원들은 장기적인 계획을 세우기보다, 매일 터지는 돌발적인 이슈를 해결하는 데 대부분의 시간을 사용한다.	<input type="checkbox"/>
	신규 입사자는 체계적인 교육과 가이드를 받기보다, "일단 부딪히면서 배우라"는 식으로 현업에 바로 투입된다.	<input type="checkbox"/>
	프로젝트 회고가 다음 프로젝트를 위한 학습보다, 잘한 점만 간단히 공유하고 서둘러 마무리하는 형식으로 진행된다.	<input type="checkbox"/>
	단기적인 매출이나 목표 달성을 위해, 장기적인 브랜드 가치나 고객 경험을 해치는 의사결정이 이루어지곤 한다.	<input type="checkbox"/>
	개발 조직 내에 '기술 부채(Technical Debt)'라는 용어가 자주 언급되며, 이를 해결할 시간은 늘 부족하다.	<input type="checkbox"/>

조직 엔트로피 진단 체크리스트

3. 과잉정렬의 엔트로피 (Entropy of Over-Alignment)

구분	조직 현상 점검	체크
내부 정렬을 위한 활동이 고객 가치 창출이라는 본질을 압도하고 있는가?	회의의 주된 목적이 문제 해결이나 의사결정보다, 진행 상황을 공유하고 '보여주기' 위한 것일 때가 많다.	<input type="checkbox"/>
	리더의 의견에 반대하거나 문제점을 제기하는 구성원은 '팀워크를 해친다' 또는 '부정적이다'라는 인식을 받을 위험이 있다.	<input type="checkbox"/>
	실제 가치 창출과 무관하게, 내부 보고서의 분량이나 디자인 완성도가 중요하게 여겨진다.	<input type="checkbox"/>
	리더가 참석하는 회의일수록, 솔직한 토론보다 사전에 조율된 내용만 발표되는 경향이 있다.	<input type="checkbox"/>
	"전사 전략과 Align이 맞지 않는다"는 말이, 새로운 시도나 건설적인 비판을 막는 논리로 사용된다.	<input type="checkbox"/>
	구성원들은 실제 고객의 목소리를 듣는 시간보다, 내부 구성원을 설득하고 보고하는 데 더 많은 시간을 할애한다.	<input type="checkbox"/>
	회의에 참석하는 인원이 너무 많아, 책임감 있는 논의보다 방관자적인 태도를 보이는 구성원들이 많다.	<input type="checkbox"/>

조직 엔트로피 진단 체크리스트

4. 과잉통제의 엔트로피 (Entropy of Over-Control)

구분	조직 현상 점검	체크
실수를 막기 위한 규칙이 오히려 자율성과 창의성을 저해하고 있는가?	간단한 비용 처리나 자료 요청에도 여러 단계의 승인 절차를 거쳐야 해서 시간이 오래 걸린다.	<input type="checkbox"/>
	구성원들은 공식적인 절차의 복잡함 때문에, 개인 메신저나 별도의 엑셀 파일 등 비공식적인 방법으로 업무를 처리하곤 한다.	<input type="checkbox"/>
	규정이나 가이드에 없는 새로운 문제가 발생했을 때, 구성원들은 스스로 해결책을 찾기보다 상사의 지시를 기다리는 경향이 강하다.	<input type="checkbox"/>
	현장에서 더 효율적인 방법이 있음에도 불구하고, "규정이 그래서 안된다"며 개선의 여지를 차단하는 경우가 많다.	<input type="checkbox"/>
	리더가 구성원의 업무 방식을 존중하기보다, 자신의 방식대로 세세하게 관리(마이크로매니징)하려는 경향이 있다.	<input type="checkbox"/>
	정보 보안을 이유로, 업무에 필요한 데이터나 정보에 대한 접근 권한을 얻기가 매우 까다롭고 복잡하다.	<input type="checkbox"/>
	새로운 아이디어를 시도하려면, 수많은 예상 질문에 대한 답변과 완벽한 계획서를 제출해야만 검토가 시작된다.	<input type="checkbox"/>

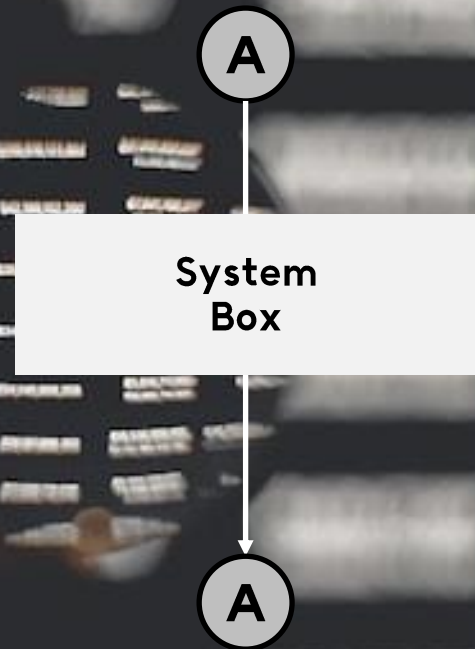
조직문화 업무를 하며 문득 든 생각,

조직은 과연 시스템인가?

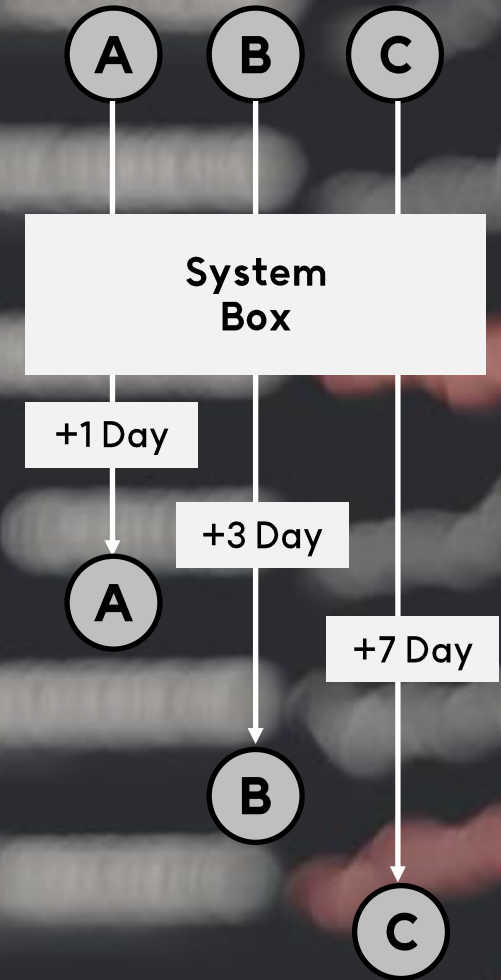
시스템에 대한 과대망상

시스템에 대한 우리의 잘못된 믿음

A를 넣으면
A가 나올 것이라 생각한다



원하는 기간에
원하는 결과가 나올 것이라 생각한다.



조직에 대한 이상적 가정

모든 것을 예측하고 관리/통제 할 수 있다.

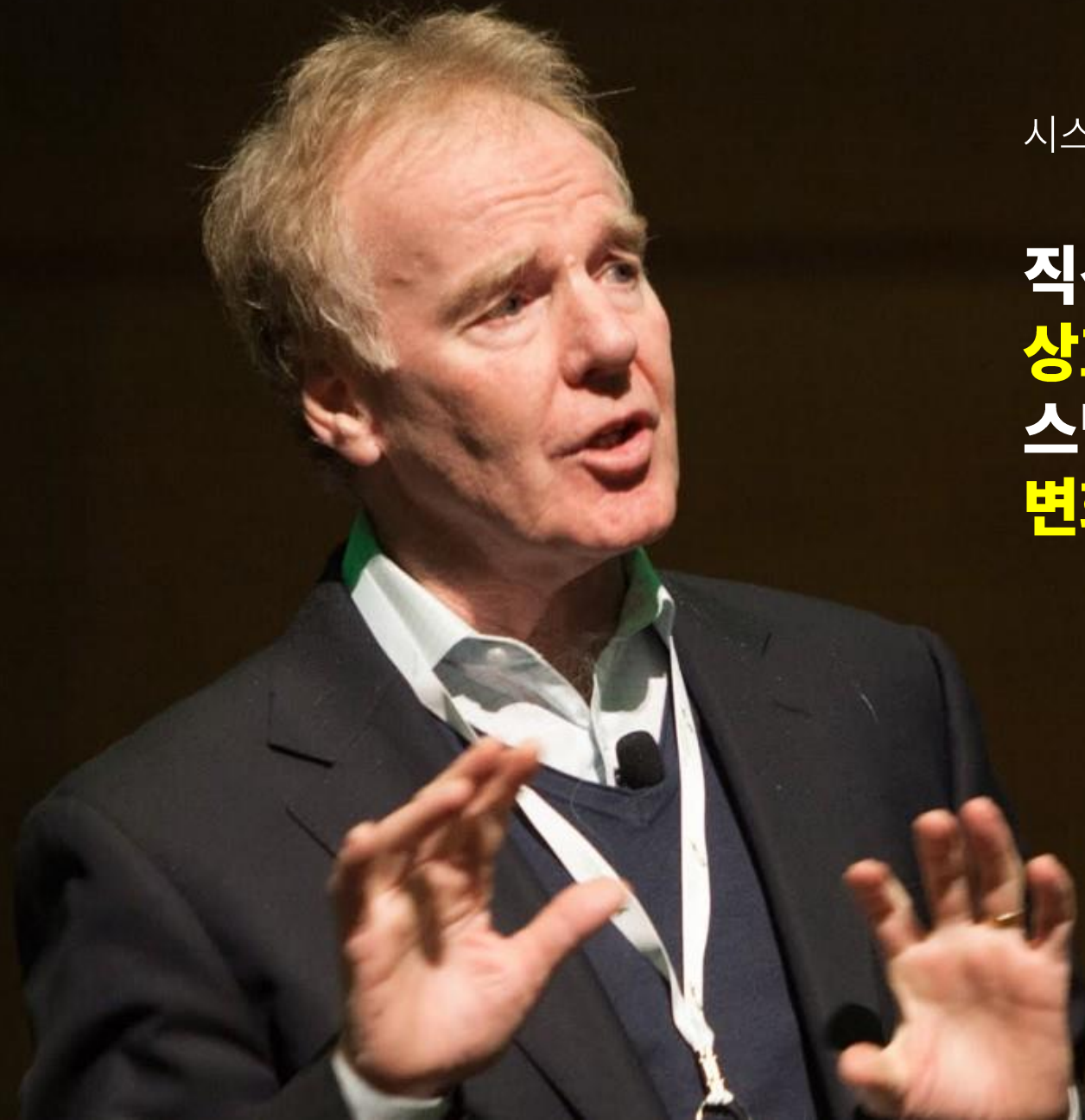


실은,

시스템적 사고를 오해하고 있는 우리

System Thinking

사물을 **전체적인 맥락**에서 파악하고,
다양한 요소들이 어떤 **상호작용**을 하며
이런 상호작용이 전체 시스템에 어떤 **영향**을 주는지를
알아내 **전체적으로 최적화** 하는 것

A photograph of Peter Senge, a man with light-colored hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a dark vest. He is gesturing with both hands as if speaking. The background is dark.

시스템 사고의 정수는 사고방식의 전환에 있다.

**직선적인 인과관계 사슬보다는
상호연관성을 보라.**
스냅사진 같은 단편보다는
변화의 과정을 보라.

- Peter Senge

조직의 생리를 이해하기 위한 다른 시스템

조직은 **에코시스템** ecosystem

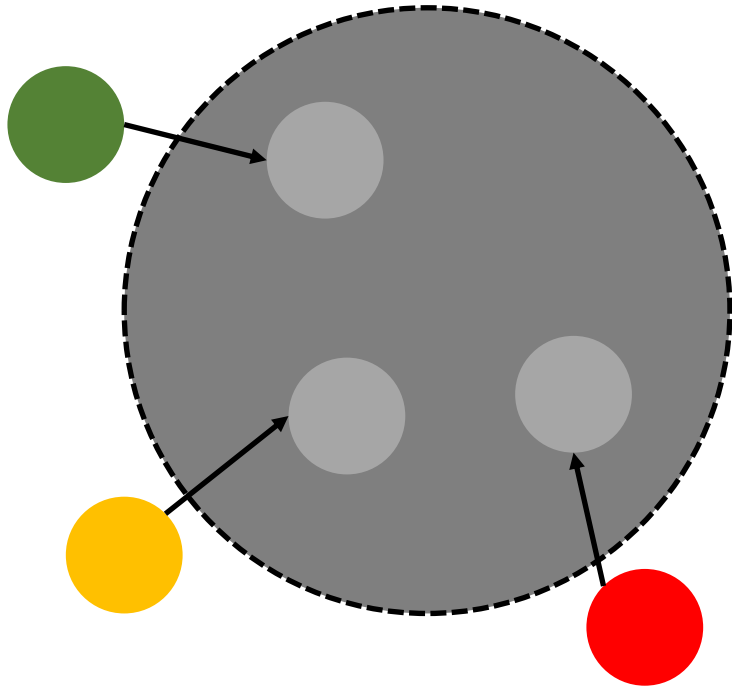
스스로 잠재력을 발현하여
각자의 형상대로 자란다.

기후 및 다른 동식물과
상호작용하며 적응해 나간다.

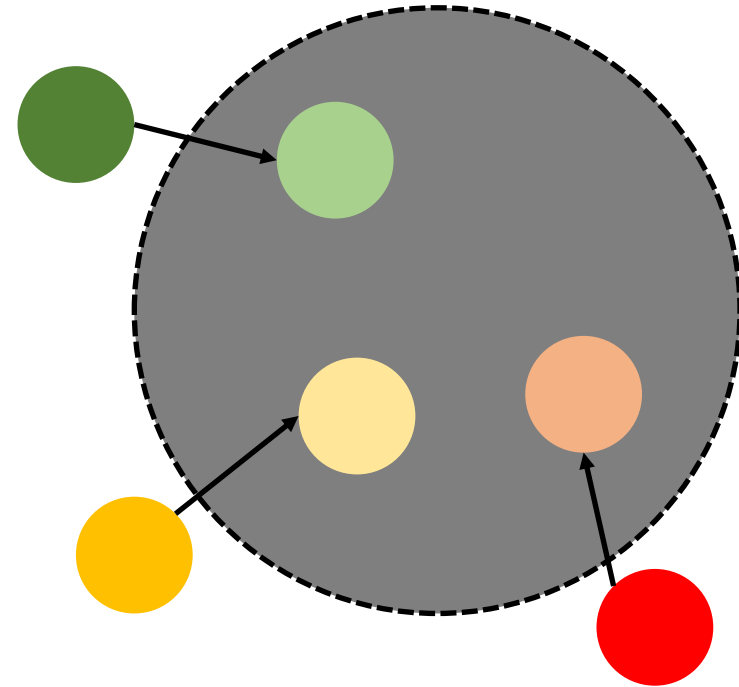
크기와 모양이 제각각인 생물들이
조화롭게 아름다운 숲을 이룬다.

다양성과 포용성
적응과 상호작용
무질서 속의 질서

**개인의 특성을
조직의 요구에 일치**



**개인의 특성이
조직과 조화를 이룸**



OS

Operating System

운영체제

Application이 원활하게 작동되도록 도와주는 기반 환경

애플리케이션

개인이나 조직이 유용한 업무를 수행하도록 도와주는 프로그램

Application

OS

Operating System

운영체제

Application이 원활하게 작동되도록 도와주는 기반 환경

조직문화

USER

구성원

채용/성과관리/육성 프로그램

애플리케이션

개인이나 조직이 유용한 업무를 수행하도록 도와주는 프로그램

Application

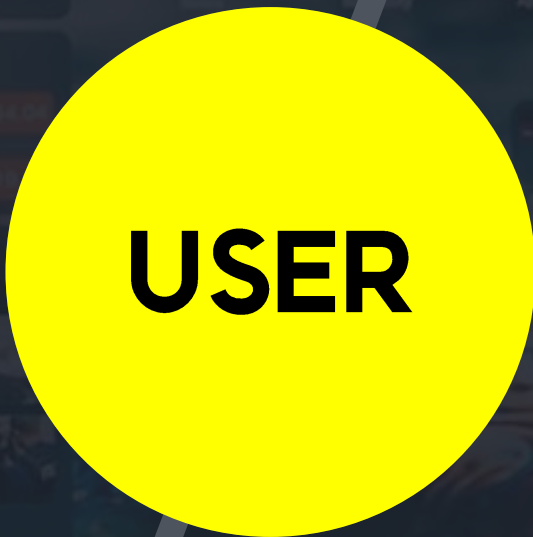
USER에 대해 우리는 무엇을, 얼마나 알고 있을까?

OS

Operating System

운영체제

Application이 원활하게 작동되도록 도와주는 기반 환경



애플리케이션

개인이나 조직이 유용한 업무를 수행하도록 도와주는 프로그램

Application

조직문화

우리가 해야 할 일은

좋은 토양이 되도록 잘 "가꾼다"

- = 조직문화를 가꾸는 일
- = 중요한 가치를 선명하게 만드는 일
- = 리더십을 발휘하는 일
- = 구성원이 알아서 자기 의지로 행동하게 하는 일

프로덕트가 아니라 **프로세스**

직원경험 중심의 조직개발

조직 내 개인이 맺고 있는 각각의 **관계**를 점검하여
개인의 합보다 큰 **시너지**를 만들어 내기 위한 활동

맥락/연결/상호작용/주고받는 영향을
파악하여 전체를 최적화



감사합니다.

[HR믹스테이프]
HR 영감 수집 커뮤니티



The HR 믹스테이프



주인장의 취향대로 고른 HR 영감의 모음