

PART 3. 경영이
왜
중요한
것인가

4장. 생명체로서의 기업

✓ 기업이 늘 주목하는 변화관리는 왜 빈번히 실패하는가?

- 기업의 리더들은 조직을 하나의 기계로 인식
- '리더들이 예측 가능하고 계량화할 수 있는 변화를 추구하려는 태도와, 변화 과정 중에 나타나는 구성원들의 저항을 '나쁜 것'으로 받아들이는 것이 조직에 대한 기계론적 관점' (물리학자 프리초프 카프라 Fritjof Capra)

✓ 뿌리깊은 기계로서의 조직 인식

- 뉴턴과 데카르트가 기계론적 세계관을 완성한 이래, 모든 시스템은 보이지 않는 단순한 수학적 법칙에 따라 움직이며 그 법칙을 규명하면 시스템 전체를 통제할 수 있다는 믿음이 보편화되었음
- 이러한 관점이 사람들의 모임인 조직에까지 영향을 미친 결과, 조직을 다루는 몇 가지 규칙을 알아내고 그것을 구성원들에게 강제하면 조직을 통제할 수 있다는 인식, 즉 조직에 대한 기계론적 인식이 싹트기 시작했음
- 여기에 더해 과학적 경영관리의 시초라고 할 수 있는 테일러리즘의 창시자 프레데릭 테일러가 가세하면서 조직은 더욱 기계로 다루어지도록 요구 받았음

왜 우리는 조직을 기계로만 생각하는가?

- ✓ 노동자들은 언제든지 교환이 가능한 커다란 기계 속의 부품과 같은 존재
 - 인적자원, 가치사슬(value chain), 기능 단위로 구분된 단위조직, 프로세스 리엔지니어링, 성과관리를 위한 BSC, 직무기술서 등
 - 상기와 같은 기법들은 개별 부품들을 정확히 조립하고 정확한 지시를 내리기만 하면 기계가 잘 작동하리라고 믿는 기계론적 관점 하에서 도출된 것들임
 - 기계가 본디 개별 부품으로 분해 가능하다는 점에 착안하면 기계론 관점은 환원주의 경영과 일맥상통함

✓ 기업 조직과 생명체의 유사성

- 결점이 있더라도 그것이 치명적이지 않는 한 항상성(恒常性)을 유지
- 양적(매출) 혹은 질적(이익)으로 성장하면서 지식과 문화를 축적하고
- 인위적이며 상명하달식의 조치에 강하게 저항한다는 면에서 생명체와 상당히 흡사

✓ 생명체로서의 조직 인식의 구체적인 모습들

- 직원들을 조직의 DNA로 보는 것
- 조직의 성장이 곤충의 탈피와 동일한 메커니즘이라는 것
- 생명체의 진화와 기업의 진화를 빗대어보는 것
- 'میم'이라 불리는 고유의 유전자를 복제하고 확산, 때로는 다른 밈을 공격하기도 하는 것
- 조직의 구성원인 개인은 필요할 때마다 언제든지 갈아 끼우거나 분해 또는 재조립할 수 있는 부품이 아니라, 서로 끊임없는 상호작용을 나누며 집단지능을 발휘하는 창발적 존재라는 것

✓ 우리 몸의 신경체계

- 사실 우리 몸의 내부에는 서열과 계급이 없다!
- 인간의 몸에서 뇌가 중앙집권적인 위치에 앉아 지시를 하달하고 말초세포들은 그 지시에 순종하며 우리가 행동하는 것처럼 보이지만,
- 개별 세포들이 담당하고 있는 고도의 분업 시스템은 진화의 오랜 기간을 거쳐 서서히 자리잡은 체계이지, 처음부터 뇌가 먼저 생겨나서 여러 세포들을 생성시키고 일괄적으로 배치하여 만들어진 체계는 아님

✓ 공생론(共生論) 가설

- 원시세계에서 시아노박테리아는 자신을 포함한 거의 모든 박테리아에게 치명적인 폐기물인 산소를 방출할 수밖에 없었음
- 산소를 피하기 위해 어떤 박테리아들은 지하 속으로 숨어들어갔고, 어떤 박테리아들은 진화를 통해 산호를 호흡하는 방법을 터득했음
- 이 때 산소를 활용하는 호흡세균이 그러한 능력이 없는 세균 속으로 들어가 미토콘드리아가 된 것이라는 가설임
- 미토콘드리아 안에 존재하는 DNA와 세포핵에 있는 DNA의 염기서열이 동일하지 않다는 것과 같은 여러 가지 증거가 발견되면서 점차 정설로 인정받고 있음

생명체로서의 조직에 대한 인식과

하향식 의사소통방식의 폐기

✓ 탈 중앙집권

- 생명체 내의 세포들은 중앙집권적으로 다스려지는 것이 아니라 세포들 간의 네트워크에서 동일한 발언권을 가지며 공동의 규칙을 이행하는 가운데 자율적으로 행동함
- 세포 수준(혹은 세포소기관 수준)에 이르기까지 철저하게 분권주의를 실현하면서도 환경에 완벽에 가까울 만큼 적응하고 있음
- 이를 조직에 대한 생명체로서의 인식에 대입해보면,
- 조직의 구성원들은 누가 됐든 동일한 권한을 나눠 가진 독립체이면서 동시에 구성원 간 인적 네트워크 속에서 협력하고 상호작용하는 접합체로 봐야 함

✓ 통제와 관리는 필수적이다? 그렇지 않다

- 생명체적 인식 하에서는 구성원들을 지속적으로 통제하고 관리하지 않으면 조직이 와해된다는 생각도 폐기 대상임
- 기계론적 인식에 사로잡힌 리더들은 조직이 위기에 처했을 때 강력한 카리스마로 무장해 엄격한 지침과 지시를 하달하고 이를 구성원들이 철저히 이행하도록 만들면 위기를 탈출할 수 있다고 믿는 경향이 있음
- 마치 기계를 다루는 조작자 입장에서 정확하게 프로그램을 입력하면 그에 따라 조직을 기계처럼 통제할 수 있다고 믿는 것과 유사

생명체로서의 조직에 대한 인식과

폐기해야 할 것들

✓ 열역학 제2법칙

- 기업의 이윤 대부분은 가공되지 않았거나 덜 가공된 재료에 새로운 가치를 부가함으로써 만들어짐
- 이 과정에서 필연적으로 소모되는 것은 에너지
- 가치 창출에 기여한 에너지 중 많은 부분이 곧바로 공기 중으로 산산이 흩어져 버리고
- 한번 흩어진 에너지는 다시 원래의 응집된 모습으로 회귀되지 않음

✓ 유기농 과자는 친환경인가? 친건강인가?

- 과자를 싸고 있는 비닐 포장지
- 출하된 과자를 실어 나르는 트럭 등의 운송 수단이 배출하는 이산화탄소
- 우리 식탁 위의 글로벌 소싱(global sourcing)
: 중국산 채소, 미국산 밀가루, 호주산 쇠고기 등을 생각하면 막대한 화석연료를 그 대가로 치르면서 우리는 먹고 생활한다!
- 공장이 없는 지식서비스 산업은 과연 예외일까?

✓ 점점 짧아지는 주식 보유기간

- 주주가 기업의 주인이라는 책임 의식을 기대하기에 제한적임
 - 도박하듯 사고 팔고를 반복
 - 오늘날 경영자들은 주주들에게 더욱더 예속되어 있음: 주주 포퓰리즘
 - 짐 콜린스는 "장기적인 건전성을 확보하기 위해 단기적인 손실을 감수하려는 경영자의 의욕을 꺾어버리는 요인이 된다."고 주주가치 경영의 그늘에 대해 경고
- : 장기적 관점의 비전과 성장 추구 보다는 주가를 앙양시켜 단기 주주를 만족시키고 자신을 포함한 경영진의 스톡옵션 가치를 높이기 위해 인수합병, 대규모 인력 구조조정 등 단기적 전략에 초점

✓ 주주가치경영은 글로벌 스탠다드인가? 아메리칸 스탠다드인가?

- '패스트푸드식 경영': 빨리 승부를 보려는 단기적 경영
- 극단적으로는 얼마나 신속하게, 얼마나 많이 환경을 파괴하고, 얼마나 많은 주주가치를 창출할 수 있는지를 겨루는 게임일 수도 있음
- 기업의 이해관계자는 주주만이 아닌 고객, 직원, 협력업체, 지역사회 등 다양함
- 주주에게만 올인하는 것은 문제가 있음
- 장하준의 지적 : "영미계 나라를 제외한 대부분 선진국에서는 주주가 직접금융의 조달자로서 경영진, 노동자, 채권자, 하청업체, 지역사회 등 여러 이해관계자 집단 중 하나에 불과하다고 보는 견해가 지배적"

고 엔트로피 경영의 대표적 예: 주주가치경영