

DBR 인사이트피디아(Insightpedia) - 인사조직편

< 미신적 학습(Superstitious learning) >

[정의] 기업성과와 요인들 사이의 인과관계를 착각해 실제로는 성과창출에 전혀 기여하지 못하는 무익한 행동에 시간과 노력을 투자하는 현상. 성공기업의 혁신기업이 베스트 프랙티스로 알려지면 실제로 성과에 기여하지 못하더라도 계속 모방되는 현상이나 기업 내부에서 과거의 성공 공식에 집착해 이를 반복 활용할 때 보여짐

[함의] 기업들이 미신적 학습에 빠져드는 근본원인은 ‘불확실성’. 성과 창출 메커니즘에 대한 불확실성이 높을수록 기업들은 자신의 과거 성공 공식이나 다른 기업들의 행동을 반복하거나 모방. 이런 미신적 학습을 극복하기 위해 3가지 방안 생각

- 1) 다른 기업의 경험이 아닌 자기 기업이 처한 독특한 환경과 상황과의 적합성을 중심으로 베스트 프랙티스 채택 여부를 결정해야 함
- 2) 모든 경영 기법들에 대해 끊임없이 재검토(zero basing) 해야 함
- 3) 남과의 차별성에서 경쟁우위가 발생함을 명심하고 차별적 경쟁우위를 남보다 먼저 창출하는데 노력을 기울여야 함

-신동엽 연세대 경영대학 교수

< 근시안적 학습(Myopia of learning) >

[정의] 대다수 기업들이 현재 가진 역량을 효율적으로 활용해 눈앞의 단기 성과와 현 사업으로부터의 수익 극대화에만 몰두하는 현상을 말한다. 지니고 있는 역량을 반복적으로 사용하고 점진적으로 개선하는 활동은 불확실성과 실패 리스크가 낮고 수익이 단기간에 실현돼 손쉽게 좋은 결과를 달성시켜주기 때문에 이 유혹에 빠지기 쉽다.

[함의] 기업이 기존의 전략이나 이미 보유한 자원을 반복적으로 활용하면 해당 역량을 성과 창출에 효율적으로 사용하는 데 점점 능숙해진다. 그 결과 기존 역량은 기업이 성공적으로 성과를 창출하는 ‘성공 공식’으로 자리 잡게 된다. 기업들은 일단 성공 공식으로 증명된 역량을 다른 사업에도 계속 확장해 사용하려고 한다. 하지만 이 성공 공식을 반복적으로 활용하는 과정에서 다른 대안과 가능성을 배척하고 있지는 않은지 고민해봐야 한다. 기업 경영환경에 불연속적이고 파괴적인 변화가 닥친다면 근시안적 학습을 하고 있는 기업의 생존은 심각하게 위협받기 때문이다.

-신동엽 연세대 경영대학 교수

< 딱정벌레의 딜레마 >

[정의] 정보보안에 있어 많은 기업들은 외부 공격에는 어느 정도 대비하고 있지만 내부로부터의 공격에는 상당히 취약하다. 이는 딱딱한 갑옷 덕분에 외부의 적들로부터 공격을 쉽게 막아내는 딱정벌레가 정작 작고 약한 내부 기생충 때문에 죽거나 병이 드는 사례와 유사하다.

[함의] 내부 공격은 경우에 따라 외부 공격보다 기업에 훨씬 큰 타격을 입힐 수 있기 때문에 내부적으로 정보의 안정성을 보장하고자 노력해야 한다. 구체적인 실행방안은 다음과 같다. 첫째, 내부의 정보 유출 위협이 어디에 있으며 누가 그 책임자인지를 명확히 알고 있어야 한다. 둘째, 직원들에게 기밀 유출 방지 교육을 실시해야 한다. 셋째, 변화하는 IT 환경에 적절히 대처할 수 있는 방안을 끊임없이 고민하고 필요한 솔루션을 도입해야 한다.

-변진석 시만텍코리아 대표이사

< 도식적 과잉(Schematic overcompensation) >

[정의] 협상 테이블에서 상대를 배려하는 틀에 갇혀 원활한 협상이 이루어지지 않는 상태를 말한다. 최근 연구 결과를 보면 협상 참석자들이 협상을 준비할 때 문화적 차이에 지나치게 신경을 곤두세우는 것으로 나타났다. 협상 테이블에서 원활한 협상을 이끌어 내기 위해 서로 상대방에게 맞춰주려고 때로 많은 노력을 기울이지만 노력이 일정 수준 이상으로 지나치게 되면 오히려 원만한 협상에 걸림돌이 된다.

[함의] 독일인 대표와 미국인 대표가 협상하는 상황을 가정해보자. 미국 대표는 매사에 철저하고 냉정한 독일 문화를 배려해 일체의 잡담 없이 바로 비즈니스에 관한 본론으로 넘어가려고 한다. 하지만 독일 대표는 독일 대표대로 격식을 따지지 않는 미국인을 고려해 친근감을 쌓는 데 많은 시간을 할애한다. 이런 상황에서 미국 대표가 바로 비즈니스 대화로 서두르면 독일 대표는 마치 자신이 거절당한 듯한 기분을 느낄 수밖에 없다. 오히려 배려를 안 하느니만 못하는 경우가 생길 수 있으므로 단순히 도식적으로 상대 문화에 맞춰준다는 생각 이상으로 협상에 임해야 한다.

-뉴스레터: Negotiation

< 크로노스 VS. 카이로스 >

[정의] 크로노스란 모두에게 동일하게 적용되는 객관적 시간이다. 반면 카이로스는 사람들에게 각각 다른 의미로 적용되는 주관적 시간이다. 물리적인 시간은 같더라도 시간을 바라보는 자세가 어떠하냐에 따라 중요한 의미가 있을 수도, 그렇지 않을 수도 있다.

[함의] 조직 구성원들이 능동적으로 시간에 대처하는 자세를 가지고 있다면 그 조직의 생산성과 효율성은 극대화된다. 이를 위해서는 개인 차원의 사고 전환 노력과 함께 비전을 제시하고 공유할 줄 아는 리더의 노력이 필요하다. 리더는 직원들에게 비전과 사명감을 부여해 근무시간이 ‘카이로스’가 될 수 있도록 노력해야 한다. 그래야 조직이 계속 성장할 수 있다.

-이방실 기자

< 스킵크 조직 >

[정의] 실험적인 기술이나 응용제품을 도맡아서 개발하는 소수의 전문가 그룹을 말한다. 혁신적인 기업들은 신사업 발굴을 위한 브레인스토밍을 담당하는 팀으로 스킵크 조직을 만들기도 한다. 스킵크의 강력한 냄새처럼 혁신과 괴짜적인 생각을 순식간에 퍼뜨리는 조직이라는 의미에서 스킵크 팀 혹은 스킵크 조직이라고 불린다.

[함의] 성공적인 스킵크 조직을 만들기 위해서 필요한 다섯 가지 법칙이 있다. 첫째, 최고경영진이 직접 관여하면서 신사업 개발에 힘을 실어줘야 한다. 둘째, 조직을 구성할 때 사내외를 막론하고 가장 유능한 인력을 선발한다. 셋째, 별도의 예산과 평가 체계를 마련함으로써 기존 사업조직과의 충돌 및 간섭을 최소화한다. 넷째, 신사업개발 및 평가 프로세스를 체계적으로 개발해서 성공 확률을 높인다. 다섯째, 도전을 장려하고 실패를 용인하는 조직문화를 만든다.

-이안재 삼성경제연구소 수석 연구원

출처: 동아일보 미래전략연구소, DBR 인사이트피디아, 통권 100호 및 창간 4주년 기념호 특별부록.